



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Pekka Karjanmaa

Mittareilla laatutietoisuuteen

Liiketalouden yksikkö Vaasa YAMK
2020

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Pekka Karjanmaa
Opinnäytetyön nimi	Mittareilla laatutietoisuuteen
Vuosi	2020
Kieli	suomi
Sivumäärä	67
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Balanced Scorecard on 90-luvulla kehitetty mittaristo, jonka tarkoituksena on kehittää organisaation suorituskkyä ja auttaa organisaatiota löytämään tapoja yhdistää taloudellisia ja laadullisia mittareita.

Tutkimuksen tarkoitus on perehtyä Lean-ajatusmaailmaan ja siihen, että miten Lean näkökulmia voidaan hyödyntää Balanced Scorecard mittariston rinnalla. Tutkimus on tehty yhteistyössä Visman Labs Oy:n kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten luoda laadulliset mittarit tukemaan yrityksen strategiaa, visiota ja tavoitteita.

Tutkimuksessa syvennytään suurimmaksi osaksi Balanced Scorecardin neljän näkökulman ympärille, joita ovat taloudelliset, asiakaskeskeiset, henkilöstökeskeiset ja prosessikeskeiset näkökulmat. Tämän lisäksi etsitään yhtäläisyyksiä Balanced Scorecardin ja Leanin välillä, jotta prosessissa voidaan ottaa huomioon hukan vähentämistä ja virtausnopeuksien lisäämistä.

Tutkimuksen tuloksena ei saavutettu yritykselle Balanced Scorecard mittaristoa. Siitä huolimatta tutkimuksessa saavutettiin useita erilaisia kehityskohteita, joita voi tarpeen tullen hyödyntää yrityksen tulevassa mittausjärjestelmässä.

ABSTRACT

Author	Pekka Karjanmaa
Title	With Indicators to Quality Improvement
Year	2020
Language	Finnish
Pages	67
Name of Supervisor	Koskinen Ossi

The Balanced Scorecard – method was developed in the 1990s. The primary goal of Balanced Scorecard method is to improve organization's performance. In addition, Balanced Scorecard helps organizations to find ways of how to combine economic and qualitative metrics.

The aim of this thesis was to become orientated into Lean's world and find out how Lean works with the Balance Scorecard's indicator system. The thesis was done in cooperation with Visma Labs Oy. The objective of the thesis was to investigate how to create quality indicators to support the company's strategy, goals and vision.

The main areas of the thesis focused on Balanced Scorecard's four perspectives. Those four main perspectives are finances, clients, human resources and company's processes indicators. In addition, the thesis aimed to find similarities between Lean and Balanced Scorecard, so that waste reduction and how to improve put through could be taken into account in the various processes.

The thesis found many different development areas that can be improved in the future. Balanced Scorecard methods will not be used as such in the company.

SISÄLLYS

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	6
LIITELUETTELO	7
ESISANAT	8
1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen rajaaminen.....	10
1.2 Tutkimusongelma	10
1.3 Työn rakenne	11
2 LAADULLISET MENETELMÄT	12
2.1 LEAN.....	13
2.1.1 Lean filosofia	14
2.1.2 Hukka	16
2.2 Mittaaminen ja Strategiatyö	17
2.2.1 Mittarit strategiaa tukemassa	18
2.2.2 Visiot.....	19
2.2.3 Balanced Scorecard.....	21
2.2.4 Balanced Scorecardin neljä ulottuvuutta.....	22
2.2.5 Balanced Scorecard mittareiden määrä.....	36
2.2.6 Muutosprosessin aloittaminen.....	36
2.3 EFQM-malli.....	37
2.4 Yhteenveto	42
3 EMPIIRINEN TUTKIMUS	43
4 TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI	45
4.1 Taloudelliset mittarit.....	45
4.2 Asiakastyytyväisyys.....	46
4.3 Prosessit	48
4.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma	50
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	53
5.1 Validiteetti ja Reliabiliteetti	59
5.2 Kehittämisehdotukset.....	59

LÄHTEET.....	61
--------------	----

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Lean kaavio	15
Kuvio 2. Yksinkertaisuudessaan arvon lisäämisen	23
Kuvio 3. Aineellisen arvon määrittäminen	30
Kuvio 4a. Balanced Scorecard 1/2	33
Kuvio 4b. Balanced Scorecard 2/2	34
Kuvio 5. EFQM-kaavio	40
Taulukko 1. EFQM ja Balanced Scorecardin yhteensovittaminen.....	41
Taulukko 2. Merkittävimmät löydöt.....	52
Taulukko 3. Kyselylomake	65

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kyselylomake

ESISANAT

Olen aina ollut hyvin kiinnostunut laadullisista seikoista, niin työssä kuin vapaa-ajalla, jolloin laadullinen aihepiiri tutkimuksessa oli erittäin odotettu ratkaisu. Tämän lisäksi opinnoissa kohtasin Laatu ja prosessijohtamisen kurssin, josta ajatus opinnäytetyön aiheeseen lähti. Työssäni pystyn myös vaikuttamaan laadullisiin tekijöihin, jotka koskevat tuotteen toiminnallisuuksia. Tätä kautta näin mahdollisuuden ehdottaa, jos voisin luoda kohdeorganisaatiolleni opinnäytetyön koskien isommassa perspektiivissä laadullista näkökulmaa ja työtä. Toivoisin, että opinnäytetyöllä kyettäisiin parantamaan entisestään organisaatiossa laadullisen työn tekoa myös useammasta erilaisesta näkökulmasta ja auttaa lisäämään ymmärrystä mittaristojen hyödyistä, jotka olisivat toisiinsa syy-seuraus-suhteissa.

1 JOHDANTO

Tutkimuksien mukaan erilaiset yrityksen sisäiset muutokset on koettu hankaliksi. Tilanne on kuitenkin hieman ristiriitainen, koska useasti heikommin menestyneet yritykset tekevät suurempia suuntaa vaihtavia muutoksia. On kuitenkin arvioitu syyn olevan siinä, että ongelman ydin ei ole varsinaisesti muutos itsessään. Sen sijaan vaikeampaa on löytää sellaiset ratkaisut, jotka toimivat nimenomaan siinä omassa organisaatiossa, sekä ymmärtää ne asiat, mitkä saavat tässä nimenomaisessa ratkaisussa asiat toimimaan oman yrityksen kohdalla. Tämän lisäksi on ymmärrettävä yrityksessä, mitkä ovat sellaisia asioita, jotka kaipaavat tai eivät kaipa muutosta. (Collins & Hansen 2013, 142.)

Tutkimuksien mukaan yhä useammat yritykset eivät käytä hyödykseen kaikkea sitä potentiaalia, jonka heidän strategiansa voi mahdollistaa. Tähän tilanteeseen on ikään kuin ajauduttu, koska vielä käytetään hyvin paljon työskentelytapoja, joissa ylhäältä päin ohjeistetaan, miten alemmalla tasolla kuuluu toimia. Näiden lisäksi yrityksissä painotetaan nimenomaan erilaisia taktisia ja taloudellisia näkökulmia. Kaplan ja Norton ovat luoneet yhdessä johtamistavan, jota kutsutaan Balanced Scorecardiksi. Balanced Scorecard -menetelmän avulla pyritään luomaan strategiaprosessi, joka ei ole vain kertaluontoinen vaan toimii jatkuvana prosessina. Balanced Scorecard -menetelmässä on tarkoitus jalkauttaa ymmärrys strategian kehityksestä esimiehille ja heidän alaisilleen. (Kaplan & Norton 2002, XI.)

Tutkimuksen kohdeyrityksessä koetaan tarvetta etsiä uusia ratkaisuja, joilla voidaan kehittää nykyisiä erilaisia laadullisia mittareita ja luoda uusia mittareita, jotka olisivat myös toisiinsa jotenkin yhteyksissä. Näiden mittareiden tavoitteena on tuottaa yritykselle nykyistä tarkempaa informaatiota yrityksen nykyisestä tilasta ja erilaisista näkökulmista tarkasteltuna. Näin ollen opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaisia ensiaskeleita tarvitaan, jos yritys lähtee kehittämään Balanced Scorecard -järjestelmää toiminnan kehittämisen tueksi.

1.1 Tutkimuksen rajaaminen

Tutkimus on rajattu laatuongelmien selvitykseen, jolloin tutkimuksella pyritään löytämään sellaisia kehitettäviä osa-alueita, joiden ympärille voidaan tarpeen vaatiessa luoda mittausjärjestelmiä. Varsinaisten yksittäisten mittareiden luominen kuitenkin jää tutkimuksen ulkopuolelle, koska ensin täytyy selvittää, millainen on yrityksen nykytila näiden osalta, jonka jälkeen voi vasta alkaa tekemään kehitettäviä jatkotoimenpiteitä. Tällöin tutkimuksella kyetään antamaan lisää informaatiota yritykselle siitä, millaiset toimenpiteet voisivat auttaa yritystä saavuttamaan entistä laadukkaampaa ja kokonaisvaltaisempaa laatua. Tutkimuksen analyysi perustuu yrityksen työntekijöiden vastauksiin ja heidän näkemyksiinsä nykyisestä tilasta sekä heidän näkemyksensä siitä, kuinka asioita voi tulevaisuudessa parantaa.

1.2 Tutkimusongelma

Päätutkimuskysymys on, miten luoda laadulliset mittarit tukemaan yrityksen strategiaa, visiota ja tavoitteita? Tämän lisäksi päätutkimuskysymyksen apuna ovat alatutkimuskysymykset: Voidaanko laatutyö saada tukemaan yrityksen visiota? Voidaanko laadulliset mittarit saada tukemaan entistä paremmin asiakastyytyväisyyttä?

Tutkimuksessa tullaan paneutumaan Lean -ajatteluun, jota voitaisiin hyödyntää tulosten tarkasteluvaiheessa. Työssä pohditaan, voitaisiinko tietynlaisilla mittareilla vähentää yksittäiseen resurssiin kohdistunutta kuormaa ja vähentää ylimääräistä työtä. Lisäksi perehdytään Leanin ajattelumalleihin siitä, miten hukkaa voidaan vähentää ja virtausnopeuksia tehostaa.

Tutkimuksessa tullaan käyttämään Balanced Scorecard -mittareita. Lisäksi opinäytetyössä esitetään, kuinka Balanced Scorecard -järjestelmä integroidaan European Foundation for Quality Management (EFQM) -malliin, jolloin työllä pystytään osoittamaan Balance Scorecardin hyödyllisyys myös muussa laatutyöskentelyssä, kuten erilaisissa laatustandardeissa.

Tutkimuksessa käytetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, jonka vuoksi työssä käytetään kyselylomaketta, johon vastaavat yrityksen työntekijät. Kyselylomake perustuu Balanced Scorecard -mittausjärjestelmän neljään eri näkökulmaan. Tutkimuslomake lähetetään Visma Enterprise Oy:n ja Visma Labs Oy:n yrityksen työntekijöille, jotka työskentelevät Vaasan toimipisteessä. Osallistujajoukko pyritään pitämään kattavana, jotta saadaan tutkimukseen kattavammat tulokset. Edustettuna on iso joukko eri rooleissa olevia työntekijöitä, jolloin saadaan näkökulmia työntekijöiltä useasta erilaisesta työtehtävästä.

Tutkimuksen varsinainen tavoite on löytää yrityksestä keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tällä hetkellä kaikkein eniten laatukäsityksiin ja laadulliseen toimintaan, joita parantamalla pystytään vaikuttamaan merkittävästi asiakastyytyväisyyteen, prosessien toimivuuteen, taloudellisiin tekijöihin sekä henkilöstön työhyvinvointiin ja osaamiseen. Laatutekijöiden löydyttyä pystytään myös tulevaisuudessa yrityksessä kohdentamaan entistä paremmin huomiota sellaisiin osa-alueisiin, jotka tällä hetkellä vaativat tarkempaa tarkastelua ja joihin voitaisiin luoda mittausjärjestelmiä, jotka tulisivat tukemaan myöskin yrityksen strategiaa, visiota ja erilaisia tavoitteita.

1.3 Työn rakenne

Tutkimuksen teoriassa on käyty läpi laadullisia tekijöitä, mitä laatu on ja millaista laatua nykyaikana on. Tutkimuksessa perehdytään Lean -ajattelumalliin, jossa sivutetaan hukan ja virtausnopeuksien merkitystä. Tutkimuksessa Leaniä on käytetty tukemaan Balance Scorecardia, koska näissä on selkeästi yhtenäisyyksiä, jotka voivat tukea toisiaan. Tutkimuksessa esitetään tutkimuslomake, jolla selvitetään tutkimusongelmia. Vastausten perusteella käydään läpi tutkimuksen analysointia ja analysoidaan sitä, mitä tutkimuksen tulokset kertoivat nykyisestä yrityksen tilasta laadullisten mittareiden osalta. Johtopäätökset osiossa kerrotaan, millaisiin johtopäätöksiin tutkimuksessa lopulta päädytään ja millaisia mahdollisia muutoksia näiden tulosten valossa voi tehdä tulevaisuudessa.

2 LAADULLISET MENETELMÄT

Nykypäivänä on kahdenlaista laatua, joiden määritelmät jakaantuvat tuotekeskeiseen laatuun sekä palvelukeskeiseen laatuun. Tuotekeskeisessä laadussa pääasiallinen teema on siinä, että kyseessä on laadukas tuote, jos se palvelee tarkoitustaan, eli vastaa juuri niihin tarpeisiin, johon tuote on suunniteltu ja joihin tarpeisiin tuote on luvannutkin vastata. Palvelukeskeinen laatu on hieman haastavampi käsite, koska hyvää palvelua on hankala määrittää, koska se muodostuu jokaisen käyttäjän tuotteeseen kohdistamista odotuksista. Tämän vuoksi palvelukeskeisessä laadussa on otettava hyvin laajalla skaalalla huomioon asioita, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaisiin eri tavoin. (Poppendieck & Poppendieck 2003, 16–17.)

Ohjelmistokehityskeskeisissä yrityksissä on otettava lisäksi huomioon kahdenlaisia laadullisia seikkoja, joista ensimmäinen on käsitteellinen eheys (conceptual integrity). Käsitteellinen eheys ottaa kantaa siihen, miten konsepti toimii kokonaisuudessaan. Käsitteellinen eheys ottaa kantaa käytännössä arkkitehtuurillisiin ratkaisuihin, miten nopeasti sovellus reagoi, miten tehokas se on ja miten helposti se on ylläpidettävissä sekä siihen onko järjestelmä helppokäyttöinen tai epä johdonmukainen. Tämä syö väistämättä myös uskottavuutta eheydestä, jos käyttäjällä ei ole aavistustakaan siitä, miten ohjelma tulee reagoimaan toimintoja käyttäessä. Toisena näkökulmana on havaittu eheys (perceived integrity), joka ottaa kantaa siihen, miten tasapainoisessa tilassa tuote on, kun sitä arvioidaan asiakkaan toimesta taloudellisista, käytettävyydellisistä ja luotettavuudellisista näkökulmista. (Poppendieck & Poppendieck 2003, 16–17.)

Havaittu eheys kertoo, miten helposti kyseinen ohjelmisto mainostaa itseään, miten se on toimittavissa käyttäjille, kuinka hyvin ohjelmisto soveltuu erilaisille käyttäjille ja miten helposti ohjelmisto voidaan ottaa käyttöön. Parhaimmillaan ohjelmistot ovat silloin, kun käyttäjästä tuntuu siltä, että varsinainen ohjelmistosuunnittelija olisi ollut juuri kyseisen käyttäjän pään sisällä. Tällöin havaittu eheys on kokemuksena käyttäjälle vaikuttava. (Poppendieck & Poppendieck 2003, 16–17, 126.)

2.1 LEAN

Yrityksen historia on muovannut yrityksen prosesseja siihen muotoon, kuin ne ovat tänä päivänä. Kaikki erilaiset yrityksen sisäiset tapahtumat, joihin on rakennettu jonkinlainen prosessi, ovat vaikuttaneet prosessien nykyiseen tilaan. Täten, mitä paremmin pystytään tehostamaan omia toimia kustannustehokkaammiksi, sitä enemmän jää varallisuutta yrityksen kasvun tehostamiseen. (Mattinen 2020, 78.)

Lean kehitettiin Toyota Motor Corporationin toimesta Japanissa toisen maailmansodan jälkeen, jolloin oli niukkaa erittäin monista resursseista, joita autojen tuotekehityksessä tarvittiin. Tämän lisäksi havaittiin, että heillä oli paljon ongelmia tuotteiden varastoinnin kanssa, jonka lisäksi linjastolla olevia tuotteita piti korjata paljon. Näiden yhteensattumien summasta Toyotalla päätettiin kehittää järjestelmä, jonka fokus on virtaustehokkuudessa. Näihin tavoitteisiin pääseminen kuitenkin tuli vaatimaan yritykseltä uudenlaisia toimia. Yritys muun muassa siirtyi tilauslähtöiseen tuotantoon, mikä tarkoitti sitä, että tuotantolinjastolta tuote lähti valmistukseen vasta tilauksen saapuessa. Toinen tärkeä tekijä fokusoinnissa oli asiakaslähtöisyys. Toyota halusi varmistua siitä, että he tekevät tuotteita juuri oikean asiakassegmentin tarpeisiin. Tällöin autot palvelivat käyttäjiänsä oikeassa ympäristössä ja autot olivat valmistettu asiakkaiden tarpeiden mukaan. Resurssien ollessa tiukalla, oli erittäin tärkeätä sitoa resurssit oikeisiin asioihin, ja se saavutettiin sillä, että tuotteen raaka-aineen hankittua se pyrittiin asettamaan mahdollisimman nopeasti tuotekehitykseen. Tuotekehityksestä tuotteen valmistuttua se pyrittiin laittamaan eteenpäin mahdollisimman nopeasti, joka myös nopeutti tuotteesta saatavan maksun saamista. Tällöin resurssit ja valmiit tuotteet eivät seisoneet turhaan varastoissa odottamassa. Tällä tavoin pystyttiin poistamaan kehityksessä olevaa hukkaa ja nopeuttamaan virtausnopeutta. (Modig & Åhlström 2013, 70–72, 74–75.)

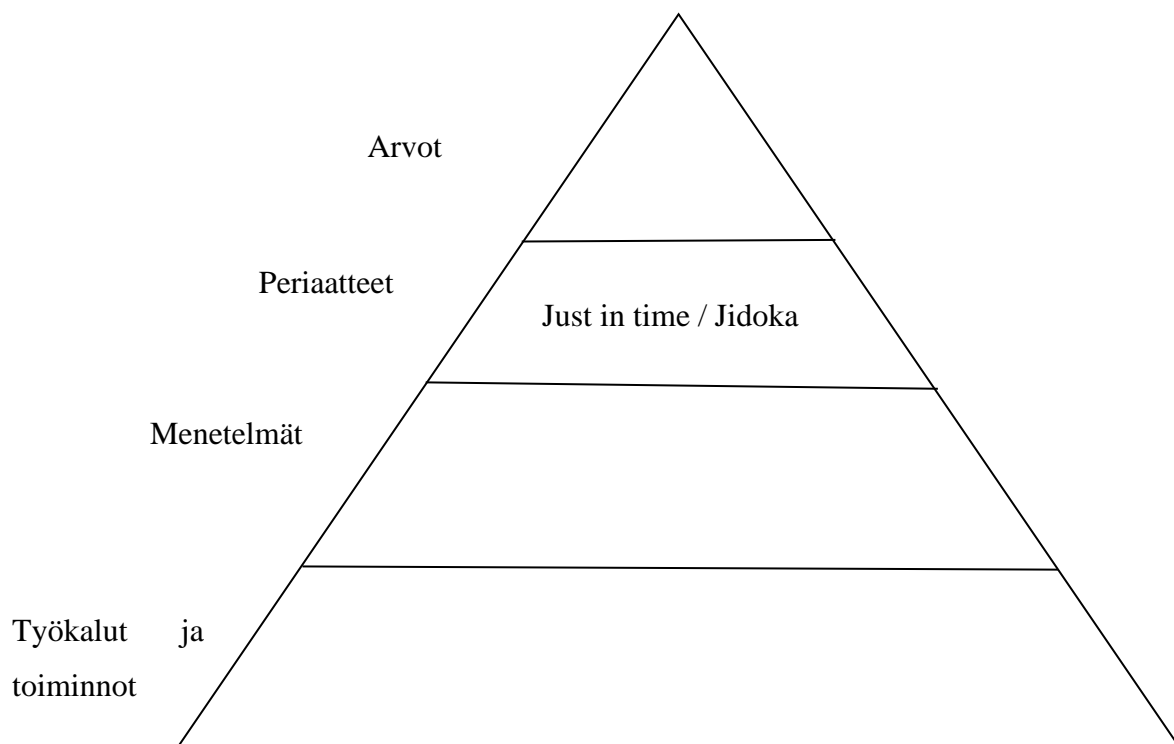
2.1.1 Lean filosofia

Lean -ajattelumallista voi rakentaa pyramidin muotoisen polun (Kuvio 1). Pyramidilla voi kuvastaa helpommin sitä, mitä Leanilla tarkoitetaan. Ensimmäisenä pyramidin huipulla on arvot, jotka kuvastavat yrityksen arvomaailmaa. Tässä asiayhteydessä arvoilla tarkoitetaan yrityksen eniten arvostamaa asiaa, eli mille tai kenelle yritys haluaa tuottaa eniten arvoa. (Modig & Åhlström 2013, 130.)

Kohdeyrityksessäni Vismassa missio on ”*Luomme yrityksille kilpailuetua ja parannamme tehokkuutta, jotta heidän liiketoimintansa voi kasvaa ja kukoistaa*” (Visma 2019.) ja visio ”*Asiakkaamme pysyvät aina askeleen edellä kilpailijoistaan viimeisimpään teknologiaan perustuvien pilvipohjaisten ohjelmistoratkaisujen avulla.*” (Visma 2019.) Näiden lisäksi arvomaailma kuuluu näin ”*Arvomme ovat kunnioitus, luotettavuus, innovatiivisuus, osaaminen ja yhteishenki*” (Visma 2019.) Näistä voidaan tulkita varsin vahvasti, että yritykselle on erittäin tärkeää luoda arvoa asiakkaalle ja helpottaa heidän arkeaan. Tällöin aiemmin mainitussa pyramidissa, arvojen kohdalla on asiakas, jolle tahdotaan luoda entistä enemmän arvoa.

Pyramidin vasemmassa reunassa yhden alemmaksi siirryttäessä, vastaan tulevat periaatteet. Periaatteilla tarkoitetaan asioita, joilla palvellaan arvoja. Näiden kuuluu ohjata yritystä päivittäisessä työssä ja auttaa priorisoimaan asioita, joilla voidaan maksimoida arvon tuottoa. Periaatteet voidaan kuitenkin jakaa kahteen kategoriaan, joita ovat ”just-in-time” ja ”Jidoka”. Just-in-time sijoittuu periaatteiden tasalla vasempaan laitaan. Tällä termillä kuvastetaan yrityksen virtausnopeutta, eli sitä liikettä, joka tuotteen on käytävä läpi organisaatiossa, jotta se voidaan toimittaa asiakkaalle juuri sellaisena, kuin kyseinen asiakas tuotteen tahtoo tai tarvitsee. Sen sijaan Jidokalla tarkoitetaan läpinäkyvyyttä ja kykyä reagoida yllättäviin tilanteisiin, jotka saattavat hidastaa virtausta. Kun nämä kaksi periaatetta yhdistetään, saavutetaan tila, jossa pääasiallinen fokus on arvon tuottamisessa asiakkaalle, ja saadaan tuote perille oikeanlaisena ja oikeaan aikaan. (Modig & Åhlström 2013, 131–132,134.)

Siirtyessä pyramidin rakennetta yhden tason alemmaksi, vastaan tulee seuraavaksi menetelmät, joiden tarkoituksena on kuvastaa yrityksen tekemistä, eli miten yritys suoriutuu erilaisista projekteista. Pyramidin alimmaisessa kerroksessa on työkalut ja toiminnot, joiden tarkoitus on yhdessä toteuttaa menetelmiä. Työkalut kuvastavat työkaluja, joita on apuna varsinaisen työn tekemisessä ja toiminnot kuvastavat asioita, mitä näillä työkaluilla tehdään. (Modig & Åhlström 2013, 138–139.)



Kuvio 1. Lean kaavio (Muunneltu versio lähteestä: Modig & Åhlström 2013, 138.)

2.1.2 Hukka

Hukka syntyy usein silloin, kun ei osata katsoa tarpeeksi suurta kokonaisuutta organisaatiosta, vaan keskitytään liian pieniin yksityiskohtiin. Teollisissa ympäristöissä hukkaa syntyy useasti silloin, kun myynnillisien toimien sivuvaikutuksia ei ole otettu huomioon. Tämän lisäksi hukkaa syntyy myös silloin, kun tehdään niin sanottua tarpeetonta työtä, jollaista on esimerkiksi alun perin heikosti valmistettu tuote, jolloin se palautuu korjattavaksi. Tällöin tuote palautuu kehitystiimille takaisin, mikä vuorostaan luo lisäpainetta tiimille. Ylimääräisen paineen lisääntyessä voi aiheutua häiriötä muulle kehitykselle. Hukan muodostumisesta on vastuussa yleisesti ottaen koko organisaatio. (Ballé & Jones & Chaize & Fiume 2017, 46–47.)

Leanin oppien mukaan on erittäin suotavaa pyrkiä vähentämään mahdollisimman paljon arkisessa työssä havaittua hukkaa. Alla kuvattuna kahdeksanosainen prosessi, joka auttaa tunnistamaan mahdollisia hukan paikkoja yhä paremmin.

1. Ylituotanto on toimintaa, jossa suoritetaan toiminnallisuuksia liian tiheään tai poistetaan käytöstä edelleen palvelevia toiminnallisuuksia.
2. Turha odottaminen, eli odotetaan jotain toiminnallisuutta, jotta voidaan aloittaa työn seuraava vaihe.
3. Väärän tekniikan käyttäminen.
4. Tarpeeton toiminta, joka on esimerkiksi työtä, jossa joudutaan heikon organisoinnin tai koordinoinnin vuoksi etsimään työlle tarpeellista työkalua tai dokumenttia.
5. Tarpeeton kuljettaminen, eli asioiden ja esineiden laittaminen väärään tai tarpeettomaan paikkaan.
6. Korkea varastointiaste, jossa säilötään varastoissa liikaa materiaalia ja liikaa avoimia työpyyntöjä.
7. Käyttämätöntä älykkyyttä, jossa ei pyydetä esimerkiksi työstään palautetta tahoilta, joilla saattaa olla annettavaa.

8. Työn uudelleen tekeminen, jossa joudutaan erinäisten syiden vuoksi korjaamaan asioita uudestaan. Tämän lisäksi mukana tulee useasti muuta hävikiä.

(Blanco & Dederichs 2018, 7.)

2.2 Mittaaminen ja Strategiatyö

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi, mitä on synergia ja mitä sillä tarkoitetaan. Yritykset ovat vähän niin kuin yksi suuri urheilujoukkue, jolloin parhaaseen mahdolliseen tulokseen päästään silloin, kun tehdään yhdessä työtä yhteisen hyvän eteen. Yritys ei tällöin joukkueen lailla pysty saamaan parasta itsestään irti, jos jokainen yksikkö tekee asioita eri suuntaan. (Kaplan & Norton 2007, 13.) Synergiaa voi luoda isoissa yrityksissä yhdistämällä eri liiketoimintayksiköiden toimintatapoja, sekä yrittämällä löytää yrityksen erilaisista tuotteista toisiaan tukevia toiminnallisuuksia, mikä mahdollistaa tuotteiden ristiinmyyntiä, joka taas tuo asiakkaille huomattavasti lisäarvoa. (Kaplan & Norton 2007, 17–18.) Kuitenkin päästäkseen tähän asti, yrityksen on ensin luotava toiminnalleen arvolupaus, jonka määritelmää avataan hieman enemmän tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa. Yritysstrategian tavoitteet ovat toinen tärkeä teema, ja ne on luotava ennen kuin jalkautetaan muille yrityksen yksiköille ja divisioonille tehtäväksi luoda itselleen tarvittavat suunnitelmat ja mittarit, jotka tukevat johdon tavoitteiden saavuttamista yhdensuuntaiseksi. (Kaplan & Norton 2007, 18,23,86.)

Strategia on käsitteenä lähtöisin kreikan kielisestä sotilassanastosta, joka tarkoittaa sodankäynnin taitoa ("the art of war"). Tämä termi on yleistynyt nykyaikaisessa liiketalousmaailmassa hyvin yleiseen käyttöön ja sitä käytetään monissa eri tapoissa. (Bergman & Klefsjö 2003, 411.)

Strategioissa on yleisesti tapana määritellä keskipitkiä ja pitkän aikavälin suunnitelmia. Strategian määrittely sisältää näiden aikavälien tavoitteet, eli siitä käy ilmi, miten organisaatio pyrkii saavuttamaan nämä tavoitteensa. Strategian on hyvä olla

ennakkoluuloton, nykyisen ja tulevien markkinoiden kilpailijat huomioon ottava, mutta myös innostava. Strategiasuunnitelmassa on suotavaa käydä ilmi, miten organisaatio strategiallansa sopeutuu nykyiseen ympäristöönsä, jossa se toimii. Tämän lisäksi, mikäli mahdollista, strategian tulee kertoa, miten organisaatio tulee strategiallansa vaikuttamaan positiivisesti toimintaympäristössään. Lisäksi strategioita voi olla monilla eri yrityksen tasoilla, mutta on otettava huomioon, että jokaisen näiden tasojen strategiat on oltava mahdollisimman hyvin määritellyt. Pahimmillaan heikosti suunnitellut strategiat tietyissä osissa yritystä heijastuvat myös muihin yrityksen osiin. (Åkerberg 2017, 49.)

Nyky-yhteiskunnassa strategiset toimintamallit ovat tulleet siihen pisteeseen, että niitä on alettava kehittämään yhä aktiivisemmin. Tähän pisteeseen on tultu oikeastaan sen vuoksi, koska nykyiset toimintaympäristöt ovat todella muotoonsa muuttavia. Siihen on vaikuttanut muun muassa kansainvälistynyt yritystoiminta, teknologian hurja lisääntyminen ja kehittyminen. Näin ollen myös työn muodot ovat muuttuneet yhä vaativammiksi, jolloin tarvitaan yhä enemmän asiantuntijoita. Asiantuntijoilla osaaminen on heissä itsessään, jolloin työstä on muodostunut myös tavallaan ihmisläheisempää, mikä vaatii yritykseltä enemmän yksilöiden huomioon ottamista. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 80,82.)

2.2.1 Mittarit strategiaa tukemassa

Mittausjärjestelmät ja yrityksen menestystekijät kannattaa pyrkiä pitämään toisiinsa jotenkin sidoksissa, mutta käytössä tulisi olla sellaisia mittareita, joiden fokus on kuvata tiettyjä toiminnallisuuksia ja panoksia. Tällöin mittarit ovat jonkin tavoitteen osia, eli ne mittaavat tiettyjä tavoitteita, ja kun nämä pienemmän osa-alueen tavoitteet täyttyvät, se tuo saman aikaisesti varsinaisen strategian isomman kuvan yhä lähemmäksi tavoitepistettään. Tällöin voi puhua niin sanotuista syyseuraus-suhteiden seuraamisesta, eli jotkin asiat tapahtuvat toisten tapahtumien vuoksi. Edellä olevaa tilannetta kuvastaa hyvin seuraava esimerkki: Mikäli joukkuelajissa seurattaisiin informaatiota vain tulostaululta, tämä tulostaulu ei luo täydellisesti sitä kuvaa, mitä kentällä todellisuudessa tapahtuu. Tällöin on tärkeämpi

seurata niitä peliin vaikuttavia tekijöitä, joita voi olla laukausten määrä kohti vastustajan maalia tai vaihtoehtoisesti kumpi on pelissä pidempään pitänyt hallussaan pelivälinettä. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen & 2005, 145–146.)

2.2.2 Visiot

Visiot, arvot ja asenteet on hyvä pitää kirkkaana mielessä, koska ne ovat iso osa strategiaa. Näiden arvojen myötä on helpompi lähteä luomaan sellaista strategiaa, joka tukee oman organisaation tulevaisuuden kuvaa. Visio ja strategia kuitenkin tarvitsevat toisiaan, koska ilman strategiaa ei ole mitään pohjaa sille, kuka suorittaa vision. Visio on kantava voima yritykselle, eli se tuottaa tekijälleen tai organisaatiolle sen tunteen, että miksi tätä työtä tehdään, eli tarkoituksenmukaistaa työtä. (Rothauer 2018, 14–15,19.) Kun organisaatiolla on kirkkaasti mielessä strategia ja visio, se auttaa ymmärtämään tarkemmin asioita, joihin organisaation kannattaa keskittyä aloittaessaan toimintansa mittaamisen. (McKeown 2015.)

Mittaamista yritystoiminnassa on käytetty jo hyvin pitkään taloudellisten lukujen seuraamisessa, kuitenkin nykyaikana yhä enenemissä määrin yritykset mittaavat paljon muutakin, kuin ainoastaan rahassa mitattavia asioita. Tämän lisäksi mittareilla on erilaisia tarkoituksia, joita ovat tulostoiminnot ja prosessitoiminnot. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 93.)

Prosessitoiminnot ovat toimintoja, joilla pystytään muun muassa osoittamaan yrityksen työntekijöille suunta, johon on tarkoitus yhdessä pyrkiä. Tämän lisäksi prosessitoiminnallista mittaria voi myös käyttää työntekijöiden motivoimiseen. Tulostoiminnalliset mittarit sen sijaan ovat hieman perinteisempiä, joiden pääasiallinen fokus keskittyy nimenomaan tuloksen tarkkailuun, jonka avulla voi tarvittaessa tehdä korjausliikkeitä omassa toiminnassa tai varmistua siitä, että yritys on oikeassa suunnassa. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 93.)

Leanissa lähestytään mittaamista fyysisyyden kannalta ja jatkuvasti kyseenalaistetaan yrityksen indikaattoreita, joilla mitataan. Tämä osoittaa sen, että mittareita ei kuitenkaan pidetä itsestäänselvyytenä. Tämä luo hyviä tilaisuuksia pitää väliarvi-

ointeja ja keskustella päättäjien kesken, että millainen vaikutus näillä nykyisillä tuloksilla on operatiiviseen suorituskyykyyn. (Ballé & Jones & Chaize & Fiume 2017, 38.).

Mittaamisella on myös kommunikaatioon liittyviä vaikutteita. Oikeiden asioiden mittaaminen tuottaa sanatonta viestintää, eli eksaktia tietoa juuri kyseisestä mitattavasta toiminnosta. Sen sijaan suullinen viestintä tietyn toiminnan tilasta voidaan pahimmillaan tulkita usealla erilaisella tavalla. Lisäksi, jos on olemassa mittarit, jotka tuottavat eksakteja lukuja, niitä voi käyttää suoraan hyödyksi strategiатыössä. (Kaplan & Norton 2009, 108.)

Mittarit ovat johdon kannalta olennaisia työkaluja, joilla saa erilaisiin toimintoihin liittyviä lukuja, joita voi tarkastella tietyissä sykleissä. Tällöin voi havaita tiettyjä säännönmukaisuuksia eri mittareita vertaamalla, että onko yritys menossa oikeaan suuntaan vai joutuuko yritys tekemään strategiassa tai jossain prosesseissa muutoksia. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 93–95.)

Mittareilla on kolmenlaisia tarkoituksia päätöksenteon tukemisen kannalta, joita ovat kontrollointi, toiminnallisuuden arviointi ja yrityksen strategian arviointi. Kontrolloinnin pääasiallinen tarkoitus on varoittaa käyttäjää tilanteesta, joka saattaa aiheuttaa yritykselle ongelmia. Mittaamisessa on tärkeää järjestää säännöllisesti tilannekatsauspalavereita, joissa käydään läpi mittareiden tuloksia. Näiden tuloksien perusteella voidaan analysoida, mihin suuntaan yrityksessä kyseinen mitattava toiminnallisuus on menossa, jonka avulla voi tarpeen vaatiessa tehdä korjausliikkeitä. Viimeinen vaihe kolmesta on arvioida mittareiden tuloksia ja verrata niitä muun muassa yrityksen strategiaan. Tämän avulla voi saada osviittaa, siitä onko yritys menossa sellaiseen suuntaan, joka on yrityksen strategian määrittämä suunta vai joutuuko yritys muuttamaan jotain toiminnassaan. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 93–95.)

Perinteisillä mittareilla mitataan taloudellisiin lukuihin perustuvaa informaatiota, ja niitä ovat muun muassa erilaiset pääomalaskelmat, jotka ovat myös yrityksen

toiminnan kannalta välttämättömiä mittareita, joilla voi seurata yrityksen talouden tilaa. Tämän lisäksi on hyvä olla toiminnallisuuksiin sidottuja mittareita, joiden kautta voi mahdollisesti havaita aiemmin yrityksen toimintaan laskevasti tai kohoavasti vaikuttavia tekijöitä, ennen kuin tilanne näkyy varsinaisesti perinteisissä liiketaloudellisissa mittareissa. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 94, 96–97.)

Onnistuneista mittareista voi nähdä työntekijänä sellaisia asioita, mihin yritys pyrkii toiminnallaan ja millaisia arvoja yrityksessä kunnioitetaan. Tällöin voi helpommin sitouttaa yksittäisen työntekijän toimimaan yrityksen edun mukaisesti, kun työntekijä on suunnista ja arvoista tietoinen, eli hänen päivittäinen työskentelynsä ja toimintansa on yrityksen tavoitteita tukevaa. Tällainen yrityksen ja työntekijän yhteisymmärryksen tila pystytään helpommin saavuttamaan, jos organisaatiossa on otettu huomioon sisäinen kommunikaatio ja suunniteltu tätä varten koulutusohjelma, jolla kommunikointikyvykkyyttä pidetään yllä tulevaisuudessakin. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 94, 96–97.)

Toisessa vaiheessa on tärkeää pyrkiä hajottamaan yrityksen ylemmän tason strategiset tavoitteet pienemmiksi tavoitteiksi, jolloin yritys voi jalkauttaa tavoitteiden saavuttamisen tiimi- ja yksilötasolle. Kolmannessa vaiheessa suositellaan luomaan palkitsemis-/motivointijärjestelmä, joka on hyvä sitouttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen kylkeen. Aiemmassa kappaleessa mainittiin tilannekatsauspalaverit, joita on hyvä pitää säännöllisesti. Tällaisissa palavereissa on hyvä käyttää tukena esimerkiksi Balanced Scorecard -mittaristoja, joilla saadaan katsauksiin erittäin laajat raportit organisaation sen hetkisestä tilasta. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 94, 96–97.)

2.2.3 Balanced Scorecard

Kaplan ja Norton kehittivät 90-luvun alussa menetelmän nimeltä Balanced Scorecard, jonka tarkoituksena oli kehittää organisaation toimintakykyä. Kyseisessä menetelmässä on tarkoitus yhdistää niin taloudellisia kuin toiminnallisia mittareita.

ta, joiden avulla onnistutaan samaan tietoa myös asiakkaiden ja oman henkilöstön tyytyväisyydestä, lisäksi nämä mittarit auttavat parantamaan yrityksen sisäisiä prosesseja. (Vuorinen 2014, 51–52.) Balanced Scorecard on hyvin pätevä työkalu voimaannuttamaan yrityksen strategiaa, ja sen avulla kyetään helposti kuvailemaan yrityksen strategiaa ja toteuttamaan sitä käytännössä. Tämä eritoten korostuu isojen organisaatioiden toiminnassa, sillä niissä voi hyvin olla monia erilaisia business -osastoja, joissa Balanced Scorecardin avulla kyetään tekemään nopeita keskisuuria muutoksia organisaation toimintaan. (Kaplan & Norton 2001, 161, 370.)

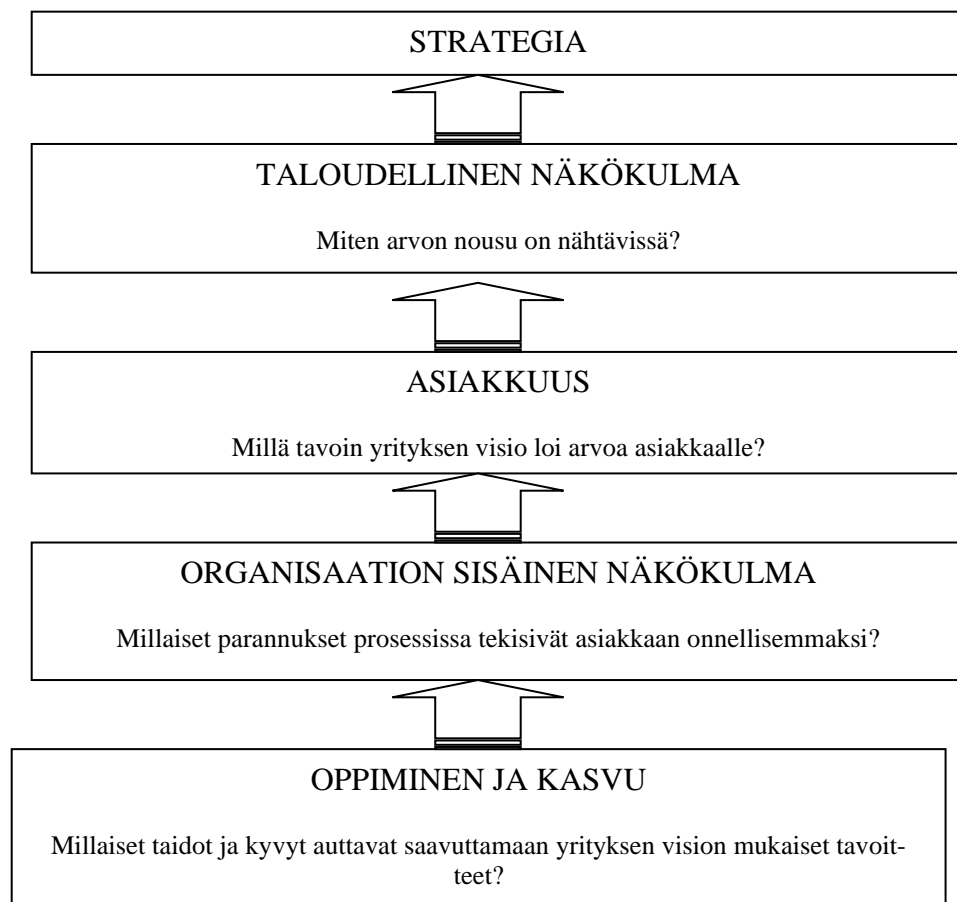
Balanced Scorecardin keskeinen ajatus on siinä, että yritetään pysyä askeleen edellä, ennen varsinaisen dominoefektin alkua. Esimerkiksi, jos tuotteessa on ollut viime aikoina paljon ongelmia, jotka laskevat asiakastyytyväisyyttä, tämä ei näy välittömästi taloudellisissa mittareissa, mutta jonkin ajan kuluttua ne voivat säteillä jo taloudellisiin mittareihin. Tällöin on hyvä puuttua tilanteeseen jo ennen kuin tyytymättömyys alkaa näkyä taloudellisissa mittareissa. (Vuorinen 2014, 52.)

Balanced Scorecard -menetelmästä on myös ajan saatossa muodostunut varsin pätevä tapa kuvata organisaation strategiaa ja tapoja, kuinka strategiaa tullaan toteuttamaan. Tämän vuoksi Balanced Scorecard -mallin perusteella on kehitetty myös oma strategiakartta-malli, jota pystytään käyttämään hyväksi johdon toiminnassa. Täten strategiakarttaa pystytään hyödyntämään myös neljän ulottuvuuden syysseuraus-ulottuvuuksissa. (Kaplan & Norton 2004, 32.) Nämä neljä ulottuvuutta ovat talous, prosessit, asiakkaat, sekä oppiminen ja uudistuminen (Niven 2014, 26).

2.2.4 Balanced Scorecardin neljä ulottuvuutta

Mittariston käyttöönottovaiheessa ensimmäisenä on yleisesti ottaen käytetty tapaa, jossa jaetaan yritys neljänlaisiin mittareihin tai suorituskky tavoitteisiin. Nämä neljä ulottuvuutta ovat talous, prosessit, asiakkaat, sekä oppiminen ja uudistuminen. (Niven 2014, 26.) Ulottuvuudelle on asetettava omat mittarit, jotka tulevat

kuvaamaan suuntaa ja sen hetkistä tilaa. Tämän lisäksi ulottuvuudelle on määritettävä päämäärät, jotka kuvastavat, mihin organisaatio pyrkii. Lopuksi vielä tavoitteet, joilla kuvataan sitä, milloin organisaatio saavuttaa tavoitteensa. (Kankunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 104.)



Kuvio 2. Yksinkertaisuudessaan arvon lisäämisen malli (Kaplan & Norton 2004, 30, muokattu malli).

Balanced Scorecardin asiakasnäkökulma -kenttä (Kuvio 2) on kokenut suuren murroksen hyvin lyhyessä ajassa, ja sen aiheutti oikeastaan Internetin valtava suosion lisääntyminen, jonka lisäksi mukaan tuli erilaisia älypuhelimia ja digitalisaa-tiota. Tämän vuoksi markkinat on muuttuneet hyvin paljon asiakaskeskeisimmiksi, mikä on aiheuttanut yrityksille haasteita siinä suhteessa, että on täytynyt löytää näiltä markkinoilta se oma asiakaskeskittymä ja pystyttävä vastaamaan heidän tarpeisiinsa. (Niven 2014, 118.)

Asiakasulottuvuus mittaa sellaisia asioita, jotka koskevat asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden suorituskyvylisiä vaatimuksia. Tämä ulottuvuus on siinä mielessä erittäin tärkeä ulottuvuus, että ilman tätä ulottuvuutta ei todennäköisesti ole muitakaan. Sen vuoksi, koska asiakkaat ovat syy organisaatioiden liiketaloudelle. Asiakkaat ovat niitä, jotka pitävät organisaatioiden liiketalouden kasassa. Täten on erittäin tärkeää tuoda läpi yrityksen kaikille tahoille selväksi ne syyt, mitä asiakas todella tuotteelta tai palvelulta tahtoo ja miten organisaation työntekijöiden työpanos vaikuttaa asiakkaan lopulliseen tuotteeseen tai palveluun, jotta voidaan läpi yrityksen toteuttaa oikeanlaista palvelua tai tuotetta asiakkaille. (Han-nabarger & Buchman & Economy 2007, 11–12.)

Balance Scorecardin asiakasnäkökulmassa usein käytettäviä mittareita ovat asiakastyytyväisyys, uusien asiakkuuksien hankkiminen, markkinaosuus, asiakkaiden säilyttäminen, asiakassuhteiden kannattavuus ja osuus asiakkaan hankinnoista. Edellä olevat asiakkuuden näkökulmat seuraavat useasti toisiansa. Se voi ilmetä esimerkiksi seuraavilla tavoilla. Kun huomataan asiakastyytyväisyyden kohonneen, johtaa se myös useasti pitkäaikaisempiin asiakkuuksiin. Pitkäaikaiset asiakkuudet puolestaan luovat tunnetta, että yrityksellä on hyvä maine, mikä taas johtaa uusiin asiakkuuksiin. Kun yritys saa pidettyä asiakkaitaan uskollisina yritykselle, se pystyy lisäämään näiltä asiakkuuksilta sisään päin tullutta kassavirtaa. Tämä johtaa lopulta tilanteeseen, jossa uusien ja pysyvien asiakkaiden määrä on nousujohteinen, jolloin kokonaismarkkinaosuus tulee kasvamaan kyseisillä markkinoilla. Kyky pitää mahdollisimman paljon pitkäaikaisia asiakkaita, vähentää huomatt-

tavasti myös kustannuksia, koska uusien asiakkaiden hankkiminen on nykyisten asiakkaiden pitämistä kalliimpaa. (Kaplan & Norton 2004, 60,62.)

Yleisesti ottaen on hyvin yleistä keskittyä siihen, että pidetään asiakkaat mahdollisimman pitkäaikaisina asiakkaina, sekä pyritään täyttämään eri asiakassegmenttien toiveita mahdollisimman hyvin. Valitettavasti kuitenkin edeltävät näkökulmat eivät voi luoda kokonaista strategiaa, vaan strategiassa on kannattavaa pyrkiä luomaan erityiset asiakassegmentit, joihin yritys panostaa. Nämä segmentit ovat sellaisia segmenttejä, jotka tulevat pitämään yrityksen toiminnan kannattavana ja mahdollistaa tulevaisuudessa yrityksen kasvun. Tästä esimerkkinä se, että jotkin alhaisten hintojen liikkeet panostavat nimenomaan hintatietoisiin asiakkaisiin, kun taas jotkin liikkeet tarkoituksenmukaisesti tavoittelevat asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan tuotteista tai palveluista hieman enemmän. (Kaplan & Norton 2004, 60,62.)

Yrityksen ollessa varma siitä, mihin asiakassegmenttiin he tulevat keskittymään, voivat he tämän jälkeen alkaa luomaan sellaisia mittareita ja tavoitteita, jotka tukevat heidän arvolupaustaan. Arvolupaus on lupaus, joka on suunnattu kyseisen yrityksen asiakkaille. Arvolupauksen on tarkoitus viestiä sitä, mitenkä yritys kohtelee heidän asiakkaitaan. Arvolupaus kertoo myös sen, millainen on yrityksen asiakasstrategia, joka pitää sisällään hinnan-, tuotteen-, asiakassuhteen-, imagon- ja palveluyhdistelmän. (Kaplan & Norton 2004, 60,62.) Tarkemmin määriteltynä arvolupauksella tarkoitetaan tapaa erottua muista alan toimijoista ja kuvata, mitä yrityksen tarjonta todellisuudessa on. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeätä kuvata tarjonta selkeästi, jotta asiakas tietää, mitä hän tulee todellisuudessa saamaan. Kuvantaminen on siksi tärkeää, koska jokaisella asiakkaalla on omat odotuksensa tuotteesta. Tällaiset odotukset taas voi määräytyä erilaisista seikoista, kuten asiakkaiden omista tarpeista, toiveista tai asiakkaan omista henkilökohtaisista kokemuksista (Tuulaniemi 2011, 33.)

On kehitetty neljän kysymyksen patteristo, jolla on tarkoitus helpottaa arvolupauksen rakentamista, kun yritys lähtee suunnittelemaan ja miettimään omien arvolupauksien näkökulmia.

1. Onko vähennettävissä tai poistettavissa yksittäisiä ominaisuuksia tai tuotteita, jotka eivät tuota kovinkaan paljon arvoa?
2. Millaisia kustannuksia arvolupaukset aiheuttavat?
3. Miten arvolupaukset tulevat vaikuttamaan asiakkaaseen?
4. Voiko luoda uusia ominaisuuksia tai palveluita, tai kehittää jotain vanhaa, jotta pystytään tuottamaan asiakkaalle entistä enemmän arvoa.

(Osterwalder & Yves 2010.)

Balanced Scorecardissa sisäisten prosessien näkökulmasta (Kuvio 2), kun luodaan mittausmenetelmiä, on ensiarvioiden tärkeää pystyä katsomaan uusia analyysejä varsin kriittisesti. Tällöin yrityksen tapa joustaa omassa toiminnassaan luetaan suureksi eduksi, joka parhaimmillaan palkitsee valtavasti. Tämä siitä syystä, että näitä mittareita hyödyntämällä yritys voi luoda ainutlaatuista arvoa ja arvolupaus-ta heidän asiakkailleen. (Niven 2014, 118.) Prosessiulottuvuus on siitä mielenkiin-toinen ulottuvuus, koska siinä menestymisellä on useasti seurauksia menestystä myös taloudellisissa ja asiakaskeskeisissä ulottuvuuksissa (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 105). Prosessien ulottuvuudet voi jakaa vielä neljään erilaiseen ryhmään, joita ovat toimintaprosessi, innovaatioprosessit, asiakasprosessit, sekä lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit (Kaplan & Norton 2004, 65, 67–68).

Toimintaprosessit kuvastavat prosesseja, jotka ovat yritykselle arkipäivää. Arkipäivää olevia prosesseja ovat prosessit, jotka liittyvät materiaalin hankintaan, riskienhallintaan tuotteesta/palvelusta ja tuotteen/palvelun valmistukseen liittyvät prosessit, sekä valmiiden tuotteiden/palveluiden toimittaminen asiakkaille. Asiakasprosessit ovat sen sijaan prosesseja, joiden pääasiallinen tarkoitus on luoda entistä parempia asiakassuhteita. Asiakassuhteita koskevat prosessit voidaan myös jakaa vielä neljään omaan ryhmäänsä, joita ovat: *asiakkaiden valinta*, joka on pro-

sessin ryhmä, jossa määritellään sen oman asiakkuuden kohderyhmä, joille yrityksen arvolutaus istuu kaikkein parhaiten. Toinen prosessin ryhmä on *asiakkaiden säilyttäminen*, joka kuvastaa prosesseja, joilla on tarkoitus parantaa palveluja ja kyetä vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkailta tullessiin tarvepyyntöihin. Kolmas prosessin ryhmä on *asiakassuhteen vahvistaminen*, jolla pyritään kuvaamaan prosesseja, joiden tarkoituksena on pystyä rakentamaan luottamuksen side yrityksen ja asiakkaan välille. Tätä kautta pystytään myös lisäämään yrityksen ja asiakkaan välillä erilaista ristiinmyyntiä eri tuotteiden ja palveluiden välillä. Viimeisin prosessin ryhmä on *uusien asiakkaiden hankinta*, joka pitää sisällään monia eri prosesseja, joita asiakashankintaan kuuluu. Tällaisia prosesseja ovat uusien mahdollisten asiakkuuksien paikantaminen ja näille kommunikoiminen. Tämän lisäksi prosessiin kuuluvat myös erilainen sisäänheittotuotteiden paikantaminen ja varsinaisten tuotteiden oikeanlainen hinnoittelu, sekä näiden tuotteiden varsinaisen myyminen. (Kaplan & Norton 2004, 65, 67–68.)

Sisäisten prosessien toinen näkökulma on innovaatioprosessi, johon kuuluu sellaisten tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittäminen, joilla kyettäisiin vastaamaan kysyntään myös tulevaisuudessa toisenlaisilla markkinoilla ja niiden asiakassegmentteihin. Innovaatioprosessit pitävät erikseen myös sisällään neljä erilaista ryhmää, joita ovat *uusien tuotteiden/palveluiden tunnistaminen*, *tuotekehityssalkun johtaminen*, *uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelu sekä kehittäminen* ja *uusien tuotteiden ja palveluiden tuominen markkinoille*. Tuotepäälliköiden ja suunnittelijoiden tehtävään kuuluu suunnitella, miten pystytään laajentamaan nykyisiä tuotteita tai palveluita, käyttämällä hyödyksi uutta innovaatiota, asiakaspalautteita ja uudenlaista tekniikkaa. Tämän jälkeen tehdään päätökset siitä, mitkä projektit tullaan toteuttamaan omakustanteisesti, mitkä projektit tullaan kehittämään yhteistyössä muiden tahojen kanssa, mitkä ulkoistetaan kokonaan toiselle taholle ja mihin voi hankkia lisenssit toiselta toimittajalta. Seuraava vaihe pitää käytännössä sisällään tuotekehitystiimit, jotka suunnittelevat ja lopulta tuottavat kokonaisen myytävän tuotteen. Tuotteiden on oltava tarpeeksi laadukkaita ja sellaisia, joilla voi saada myös tyydyttävää voittoa. Kun tuote on valmis, eli se

sisältää tietyt toiminnot, laadun määritykset ja kustannuksen tasot, sekä on saavuttanut tavoitteensa niin tuotannollisesti ja myynnillisesti, voidaan todeta, että kyseisen tuotteen innovaatioprosessi on päättynyt. (Kaplan & Norton 2004, 65, 67–68.)

Kolmas prosessi liiketoimintaprosessien ryhmästä on lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit, joiden avulla saavutetaan oikeus toimia kyseisessä valtiossa tai yhteisössä. Yrityksen erilaisia menettelytapoja suunniteltaessa on otettava huomioon niin kotimaiset kuin kansainvälisetkin lainsäädännöt, jotka vaikuttavat ympäristölainsäädäntöön, yhteisöinvestointeihin sekä työturvallisuus- ja työsuhdelainsäädäntöön. (Kaplan & Norton 2004, 65, 67–68.)

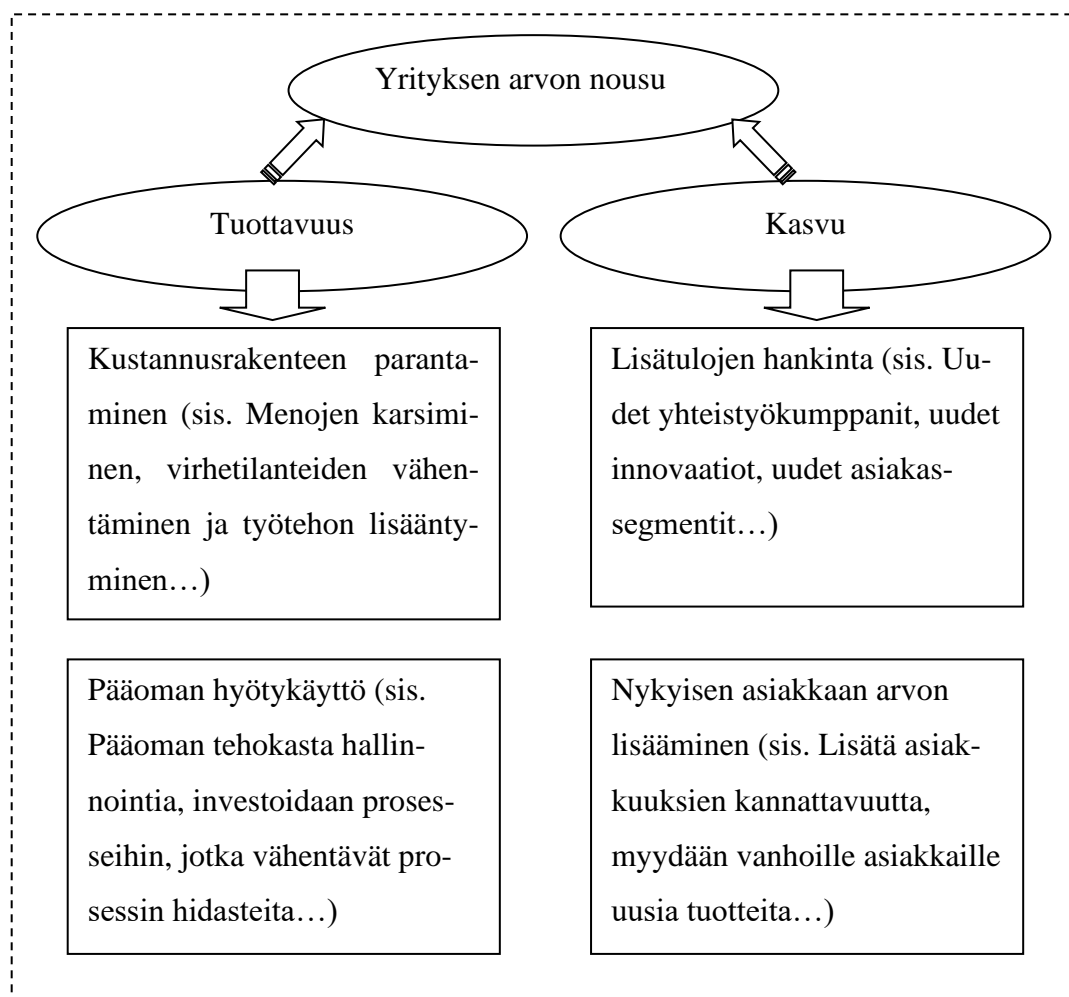
Balanced Scorecardin taloudellisessa ulottuvuudessa (Kuvio 2) voiton maksimointiin tähtäävät yritykset pitävät yhtenä tärkeimmistä mittareista yrityksen toiminnan kannalta taloudellisen ulottuvuuden mittareita. Taloudellisten mittareiden perimmäinen tarkoitus on pitää johto kartalla siitä, että onko organisaation strategia ja strategian toteutustavat sellaisia, että ne luovat positiivista tulosta kassaan. Pääasialliset mittarit mittaavat toiminnan kannattavuutta, jolloin mittareita käytetään esimerkiksi mittaamaan, paljonko toimintaan sidottu pääoma tuottaa yritykselle tuloja ja millainen on operatiivinen tulos. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

Yrityksen kannattavuuden kannalta on olennaista se, että voidaan myydä mahdollisimman paljon ja kulutetaan päinvastoin mahdollisimman vähän. Täten taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna millään muilla prosesseilla ei ole taloudellisuuden kannalta niin paljon merkitystä, elleivät ne muut prosessit jotenkin pysty vähentämään kuluja tai lisäämään myyntiä. Täten voi nähdä tulojen kasvun ja tuotavuuden olevan tuloksen parantamisen kannalta välttämätön näkökulma, jolla voi parantaa yrityksen tulosta. (Kuvio 3) (Kaplan & Norton 2004, 58.) Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että tässä näkökulmassa asiakkaalle pystytään luomaan lisäarvoa tarjoamalla ja/tai myymällä erilaisia lisäpalveluita tai tuotteita. (Kankunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 104). Edeltävän lisäksi voi tarjota vanhoja palveluita ja tuotteita sellaisille asiakassegmenteille, jotka eivät vielä kuulu orga-

nisaation asiakaskuntaan, mutta joihin organisaation tuotteet ja/tai palvelut voisivat kuitenkin sopia, jolloin organisaatiolla on mahdollisuus kasvaa entisestään. Tuottavuutta yritys kykenee kuitenkin parantamaan esimerkiksi välillisten ja välittömien kulujen minimalisoinnilla, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys voi pyrkiä karsimaan ylimääräisiä kuluja vähentämällä sellaisia kuluja, joita tällä hetkellä menee erilaisiin resursseihin. Tällaiset resurssit voivat olla ihmiset, energia, varastot ja materiaalit, mutta kuitenkin siten, että tuotetaan sama määrä palvelua tai tuotteita asiakkaille. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

On olemassa tapa, jolla voi hyödyntää entistä paremmin nykyisten resurssien fyysisiä omaisuuksia. Tällainen on resurssin maksimointi, jossa yritys on onnistunut maksimoimaan laitteiston hyötykäytön tuotteen valmistuksessa, jolloin ei enää tarvitse investoida uusiin laitteisiin, koska nykyisten laitteistojen seisokit ovat vähentyneet ja silti tuottavuus on kasvanut. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

On kuitenkin otettava huomioon, että jos tarkastellaan vain taloudellisia mittareita, voi se johdattaa yritystä myös väärään suuntaan. Näin voi käydä esimerkiksi urheilussa, oli kyse sitten joukkueesta tai yksilölajista ja lajista riippumatta. Mitatessa pelkästään numeerisia tavoitteita, voidaan ainoastaan ottelun lopuksi saada siitä informaatiota, että hävittiinkö ottelu 3-0 vai 6-0. Sen sijaan, jos perehdytään erilaisiin tapoihin tehdä pisteitä ja puolustamiseen vaikuttaviin tekijöihin, voivat ne tiedot viedä joukkuetta tulevaisuudessa pidemmälle ja kenties seuraava ottelu on tasaväkisempi. Tämä pätee myös yrityselämässä, työntekijöiden on hyvä tuntee myös muitakin kuin taloudellisia mittareita eli mittareita koskien esimerkiksi prosessijohtamista, työntekijöiden osaamista ja motivoimista tai vaikka asiakassuhteiden hallintaa. (Kaplan & Norton 2002, 416.)



Kuvio 3. Aineellisen arvon määrittäminen (Kaplan & Norton 2004, 59, muokattu.)

Balanced Scorecardissa kasvun ja oppimisen näkökulmassa (Kuvio 2) on myös otettu huomioon ne ihmiset, jotka tekevät työtä joka päivä, eli ne jotka tuotteita ja palveluita toteuttavat. Ensiarvoisen tärkeää on, että näillä henkilöillä on tarpeeksi taitoa ja erilaista teknologista osaamista, joilla he voivat edistää organisaation kasvua ja muutosta. (Niven 2014, 119.)

Kasvun ja oppimisen näkökulma on noin sadan vuoden aikana hieman muuttunut. Ei edes tarvitse mennä kovin pitkälle historiaan, kun työntekijät toteuttivat yrityksissä jotain tiettyä yksittäistä työtehtävää, joka tuki tämän yrityksen tuotteen valmistumista. Tämä teki luonnollisesti työntekijöistä mestareita työssään, koska

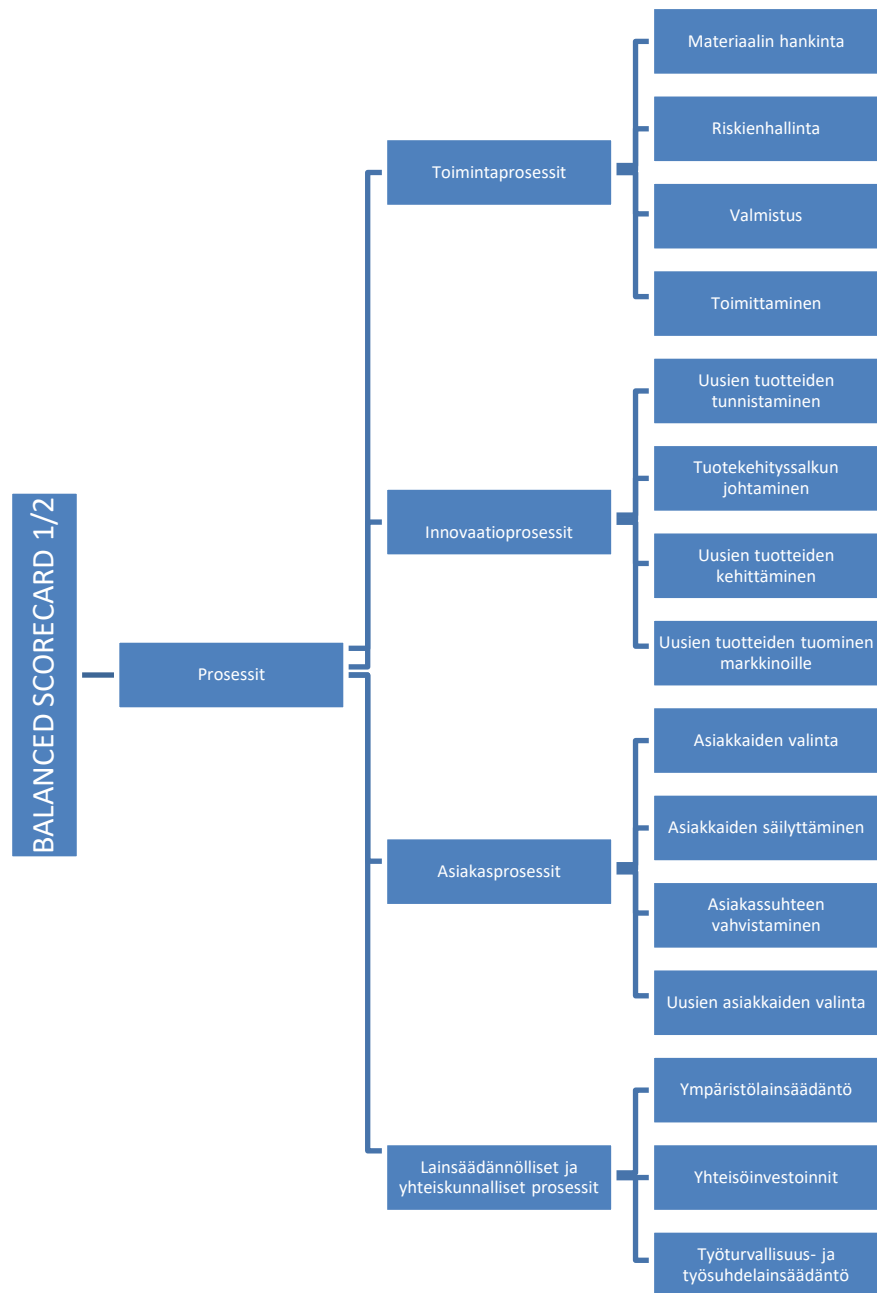
toistojen määrä nousi isoihin lukuihin. Tällöin työntekijä toteutti työssään ennalta määriteltäviä työtehtäviä, joten työntekijän ei ollut välttämätöntä ymmärtää yrityksen strategiaa ja yksittäisiä strategisia tavoitteita. Nyky-yhteiskunnassa kuitenkin tilanne on siltä osin muuttunut, että työ on pitkälti tietotyötä, jossa työntekijät ovat sen kyseisen yrityksen strategian toteuttaja osapuoli. Esimerkiksi yrityksissä voidaan tehdä työtä nykypäivänä markkinoinnin, tuotekehityksen, yrityksen sisäisen hallinnoinnin ja asiakassuhteiden parissa, jonka vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät tietävät, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja strategia. Tämä on myös vaikuttanut siihen, että yritysten on löydettävä työntekijöitä, jotka tekevät työtään täydellä fokuksella, koska nykyaikaiset yritykset pystyvät vain siten parantamaan joka päivä tuotteiden ja palveluiden laatua, jotka kelpaavat myös heidän asiakkailleen. (Kaplan & Norton 2002, 233–234.)

Balanced Scorecardissa kasvun ja oppimisen näkökulmassa päämäärät, joihin kasvun ja oppimisen -kerroksella pyritään pääsemään, tulevat tulevaisuudessa määrittelemään sen, miten hyvin pystytään toteuttamaan muiden kerroksien päämääriä. Tämän vuoksi on nostettu ensiarvoisen tärkeäksi pyrkiä hallinnoimaan ja mittaamaan myös oppimista ja kasvua. Tällä alueella yleisesti ottaen tärkeimmät mittarit ovat työntekijän tuottavuus, pysyvyys ja tyytyväisyys. Tässä kerroksessa kuitenkin mittareiden määrittäminen eksaktin tarkasti on hieman hankalaa, jonka vuoksi on tultu siihen tulokseen, että tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneita oppimaan uusia asioita ja kehittämään itseään aktiivisesti. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 105–106.)

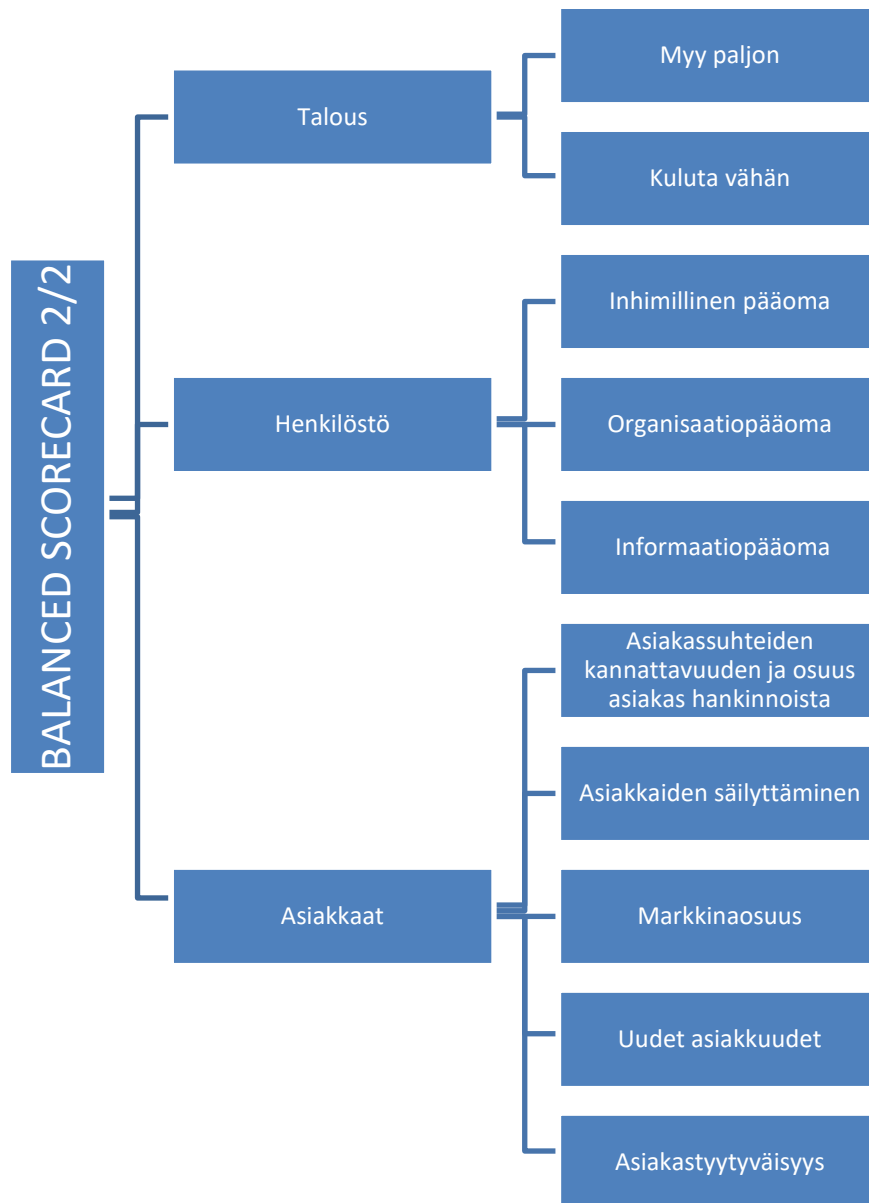
Kasvun ja oppimisen osa-alueet voi jakaa vielä kolmeen erilaiseen ryhmään, joita ovat *organisaatiopääoma*, *inhimillinen pääoma* ja *informaatiopääoma*. Edeltävät osa-alueet erottuvat toisistaan seuraavasti: Organisaatiopääoma kuvastaa organisaation muutosvalmiutta, miten nopeasti yritys kykenee käynnistämään muutosprosesseja, jotka ovat yritykselle välttämättömiä. Lisäksi se kuvastaa kykyä, miten hyvin yritys kykenee pitämään muutosta käynnissä. Ihimillinen pääoma kuvastaa sellaisia kykyjä, tietoja ja taitoja, joita yritys käyttää strategiansa toteuttamisessa.

Informaatiopääoma kuvastaa sellaisia verkkoyhteyksiä, tietojärjestelmiä ja infraa, joita yritys käyttää strategiansa toteuttamisessa (Kaplan & Norton 2004, 73.)

On myös olemassa erilaisia tapoja päästä lähemmäksi organisaation tavoitetilaa myös osaamisen lisäämisessä. Seuraavaksi kuvataan erään kyseisen menetelmän askeleita: Ensimmäisenä on tärkeätä arvioida nykyinen tilanne eli, missä mennään, mitkä ovat sellaisia ydinosaamisalueita yrityksessä, joihin tällä hetkellä luotetaan ja joilla tuote tai palvelu tällä hetkellä valmistetaan. Vaiheessa kaksi arvioidaan nykyisiä vahvuuksia ja sellaisia alueita, jotka tarvitsevat tällä hetkellä kehitystä, jotta kehitettävä tuote tai palvelu on tulevaisuudessa laadukkaampi. Vaiheessa kolme on oleellista tietoa siitä, millaista osaamista ja taitoa yrityksessä työntekijät omistavat. Tällöin tätä tietoa on vertailtava siihen, mitä yritys tarvitsee, eli millaista tietoa ja taitoa yritys tarvitsee työntekijöiltään tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tämän perusteella organisaation päättäjät voivat tehdä päätöksiä siitä, miten tätä osaamistarvetta tullaan pienentämään. Vaiheessa viisi tehdään päätöksiä siitä, miten tällaiset erilaiset tarpeet aiotaan täyttää. Näitä tarpeita voidaan täyttää esimerkiksi seuraavilla tavoilla: nykyisten työntekijöiden kouluttaminen, ostaa kyseinen osaaminen joltain muulta palveluntarjoajalta, jolta se tieto ja taito on välittömästi saatavilla tai ottamalla nämä tarpeet huomioon seuraavissa rekrytointitilaisuuksissa. Kuudennessa vaiheessa toteutetaan suunnitelma, jolla tavoitteisiin päästään. (Hannabarger & Buchman & Economy 2007, 23.) Kuvioissa 4a Balanced Scorecards 1/2 ja 4b Balanced Scorecards 2/2 on kuvattuna, miten edeltävät teoriat Balanced Scorecardissa muodostuvat kaavion muodossa. Kuvion tarkoituksena on avata tarkemmin, miten teoriat asettuvat kaavion muodossa.



Kuvio 4a. Balanced Scorecard 1/2



Kuvio 4b. Balanced Scorecard 2/2

Balanced Scorecardissa käytössä olevan neljän näkökulman mallin on huomattu auttavan myös strategiatyössä, jolloin tämän mallin perusteella on luotu Balanced Scorecard strategiakartta, joka kuvastaa sitä, miten strategiaa voidaan toteuttaa ja esittää. Balanced Scorecard -malli otettiin strategiakarttana käyttöön siksi, koska on myös havaittu, että sillä voi myös kuvata erityisen selkeästi sitä, miten erilaiset prosessit toimivat ja millaiset ovat niiden keskinäiset riippuvuussuhteet. Strategiakarttaa on myös erittäin hyödyllistä käyttää esimiesten työkaluna, kun lähdetään suunnittelemaan organisaation eri osille omia mittareita ja tavoitteita. (Kaplan & Norton 2004, 32,34–35.)

Balanced Scorecard -strategiakartan avulla pyritään luomaan tasapainoinen tila kahden aikatavoitteen välille. Yrityksillä on pääasiassa kahdenlaisia aikaan sidottuja tavoitteita, joita ovat pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet. Pitkän aikavälin tavoitteilla pyritään useasti luomaan osakkeenomistajille pysyvää kasvua, joka useasti saadaan investoimalla aineettomaan pääomaan. Tilanne ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen, koska useasti se sotkee lyhyen aikavälin suunnitelmat, jotka taas voidaan toteuttaa erilaisten kustannusten karsimisen avulla. Tällöin tilanne on hieman ristiriitainen, mutta Balanced Scorecard -strategiakartan avulla voidaan pyrkiä luomaan tasapainoinen tilanne, joka ottaa huomioon lyhyen- ja pitkän aikavälin suunnitelmat. (Kaplan & Norton 2004, 32,34–35.)

Toinen keskeinen tekijä on fokusoida omaa toimintaansa arvolupauksiin, jotka organisaatio on antanut asiakkaille. Mitä tarkemmin arvolupaukset on määritelty, sitä paremmin pystytään vastata asiakkaiden tarpeisiin. Arvolupauksen tuloksia voi parantaa entisestään, jos löytää yrityksen valtavista prosessimääristä sellaiset prosessit, jotka tuottavat kaikkein eniten arvolupaukselle arvoa. Näitä yksittäisiä prosesseja kutsutaan joukkona strategisiksi teemoiksi. Strategisia teemoja sen sijaan on hyvä löytää ainakin yksi jokaisesta neljästä ulottuvuudesta yrityksen yksittäistä strategiaa kohti, jolloin voi näitä neljää ulottuvuutta parantamalla parantaa organisaation tulosta kokonaisuudessaan. Näiden lisäksi voi myös strategiakartalla tuoda esiin, miten arvokasta yritykselle ovat aineettomien pääomien arvo. Mitä

suurempi merkitys aineettomalla pääomalla on strategian onnistumisen kannalta, sitä suurempaan arvoon aineettomat pääomat voidaan yrityksessä asettaa. (Kaplan & Norton 2004, 32,34–35.)

2.2.5 Balanced Scorecard mittareiden määrä

Mittareiden määrän suunnittelussa on ensiarvioisen tärkeää, että mittareita suunniteltaessa on otettu huomioon yrityksen strategia, eli mihin strategialla pyritään. Tällä tavoin mittarit voidaan saada tukemaan yrityksen omaa strategiatyötä. Oikeaa määrää mittareita on täten mahdoton sanoa, mutta mittareita on hyvä olla olemassa enemmän kuin pari osa-aluetta kohti, mutta mittareita ei saa kuitenkaan olla liikaa. Mittareiden vähyys tuottaa hankaluuksia löytää mittaristosta niitä oikeita tekijöitä, jotka todellisuudessa ovat vaikuttaneet saavutettuihin tuloksiin, tai jos tulos on heikko, niin miksi kyseiseen tilanteeseen on jouduttu. Sen sijaan, jos mittareiden määrä on hyvin suuri, tämä voi johtaa siihen, että mitataan jo ei niin valideja asioita. (Kaplan & Norton 2002, 395.)

2.2.6 Muutosprosessin aloittaminen

Uudistamistarpeen ei aina ole pakko johtua vain siitä, että pyrittäisiin ratkaisemaan erinäisiä ongelmia organisaatiossa. Etenkin nykypäivänä muutoksen tekeminen täytyy olla jokapäiväistä jatkuvaa työtä paremman huomisen eteen. Jatkuva uudistaminen myös antaa paremmat edellytykset pysyä mukana kyseisen markkinasektorin kehityksessä, koska liike-elämässä tapahtuu muutoksia kaiken aikaa. Toinen erittäin merkittävä etu on yrityksillä, jotka omaavat kyvyn kehittää itseään jatkuvasti. Tällaisilla yrityksillä on olemassa tavat, joilla he osaavat reagoida tarpeeksi nopeasti ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Korhonen & Bergman 2019, 23.)

Balanced Scorecard -mittaristoa voi käyttää tehokkaana johtamisen työkaluna. Muutosprosessia aloittaessa onkin tärkeää johtajien iskostaa mieleensä ne syyt, miksi prosessiin on lähdetty. Pystyykö yrityksen tuloksellisuutta kääntämään entistä nousujohteisempaan suuntaan muutoksen jälkeen vai edesauttaako muutok-

sien tekeminen tuottamaan sellaista palvelua tai tuotetta, joka vastaa muuttuneen maailman markkinoihin entistä paremmin. (Kaplan & Norton 2002, 365.)

Toinen elementti, joka täytyy huomioida muutosta aloittaessa, on se, miten kommunikoida muutoksen tarpeellisuudesta ja mahdollisuuksista ylemmälle johdolle ja työntekijöille (Kaplan & Norton 2002, 365). Johtajan viestinnässä on tällöin tärkeää, että esityksessä käy ilmi helppolukuisesti kaikki ne keskeiset asiat, joita tahdotaan viestiä kuulijoille. Tähän helppo keino on luoda esitys käyttäen apuna tarinankerrontaa yhdistettynä konkretian kanssa. Täten johtaja voi nopeasti kuvastaa kuulijoilleen esityksellään mahdollisen muutoksen tavoitetilan, johon muutoksella pyritään. (Korhonen & Bergman 2019, 123.)

2.3 EFQM-malli

EFQM (European Foundation for Quality Management) on yli parikymmentä vuotta vanha malli, mutta sitä kehitetään yhä tänäkin päivänä, ja mallista on jo olemassa vuoden 2020-malli (Meurman 2019). EFQM on luonut Excellence -mallin, joka on mahdollisimman joustava ja käytännönläheinen eri kokoisille yrityksille, ja jonka avulla yritykset kykenevät tekemään mahdollisimman selkeät toimintamallit menestyäkseen. Kyseinen malli auttaa organisaatioita selventämään omaa nykytilaansa, jolloin yritykset ymmärtäisivät heikkouksiaan ja vahvuuksiaan entistä paremmin. Malli myös auttaa organisaatiota fokusoimaan omia projektejaan paremmin, jotta nämä projektit tukisivat toisiansa, eivätkä ole yksittäisiä irrallisia asioita. Mallista on myös hyötyä, kun aletaan perustaa johtajuudelle kivi-jalkaa, jolloin saadaan tukevampi johtamisjärjestelmä. Malli auttaa myös luomaan entistä enemmän arvoa asiakkaalle, kun on alettu ymmärtämään entistä paremmin asiakkuuksien odotuksia ja tarpeita. (Laatukeskus Excellence Finland 2012, 2,4.)

EFQM-mallin suorituskykyhallinta perustuu yhdeksään näkökulmaan, joista viittä näkökulmaa kutsutaan mahdollisuuksiksi ja neljää muuta näkökulmaa kutsutaan tuloksiksi. Mahdollisuudet sisältävät sellaisen määrään, mihin organisaatio voi

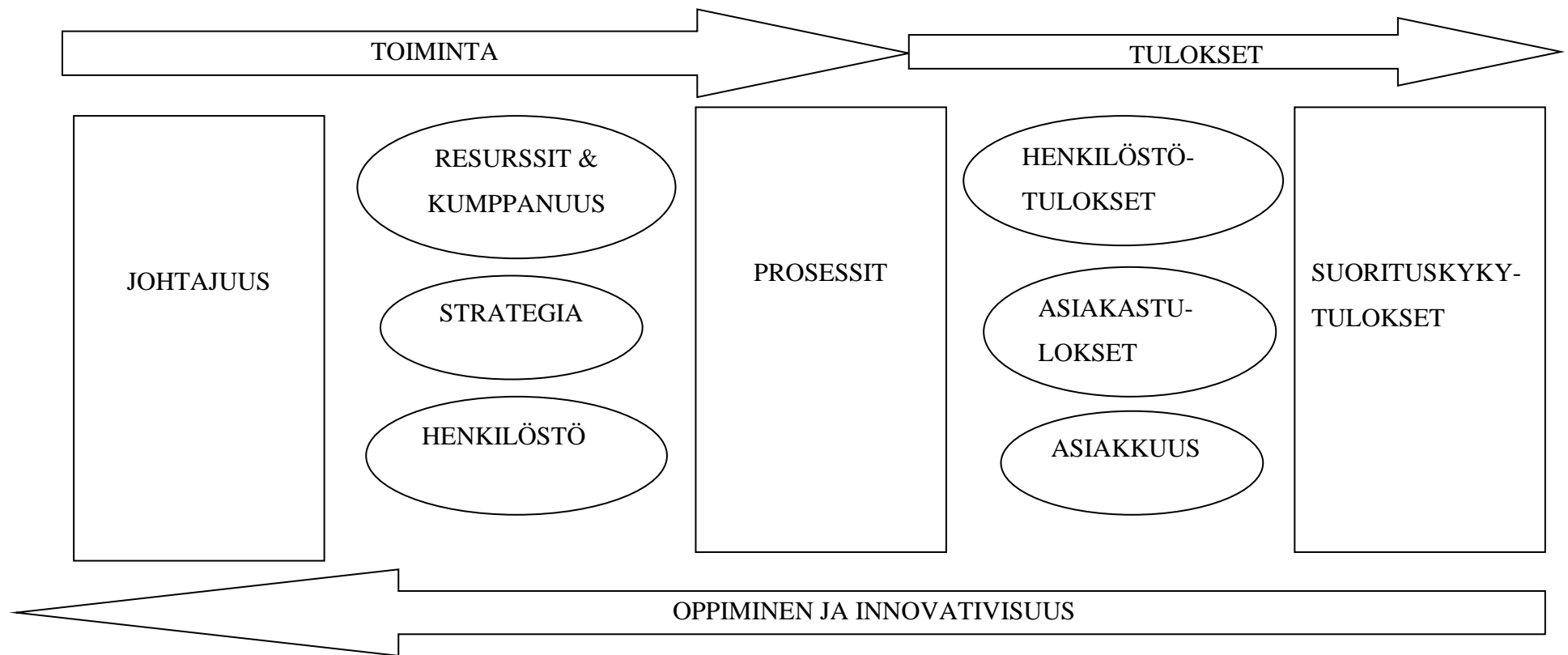
vaikuttaa. Tulokset kuvaavat sellaisia asioita, mitä organisaatio voi tavoittaa. Kyseinen EFQM-malli (Kuvio 5) on erittäin suosittu kansainvälisten yritysten keskuudessa, jonka lisäksi se soveltuu erittäin hyvin oman toiminnan ja laadun arviointiin. (Wongrassamee & Gardiner & Simmons 2003, 16–17)

Mahdollisuuksien näkökulmiin sisältyvät johtajuus, yrityksen strategiat ja politiikka, resurssit, prosessit ja henkilöstöjohtaminen. Henkilöstön johtamiseen sisältyy työntekijöiden kyvykkyyden ymmärtäminen ja miten näitä kykyjä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Strategia näkökulmaan sisältyy organisaation arvojen, mission, vision ja strategian sisäistäminen ja tätä kautta ymmärrys yrityksen tavoista toteuttaa edellä mainittuja tavoitteitaan laadullisesti. Prosessit näkökulma pitää sisällään laaja-alaisesti yritysten erilaiset prosessit ja miten yritys kehittää näitä prosesseja. Resurssit pitävät sisällään näkökulmia siitä, miten yritys hyödyntää sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Näkemys johtajuudesta pitää sisällään yrityksen johdon tapoja pitää yllä jatkuvan kehityksen ajattelumallia ja toteuttaa tätä hyödyntämällä myös yrityksen visiota mahdollisimman laadukkaasti ja hyödyntämällä sitä potentiaalia, jota yrityksestä on saatavissa. (Wongrassamee & Gardiner & Simmons 2003, 16–17)

Tulokset -osio sisältää ihmisten tyytyväisyyden, asiakastyytyväisyyden, liiketoiminnan tuloksellisuuden ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Yhteiskunnalliset vaikutukset näkökulma pitää sisällään näkökulman siitä, miten yritys on vastannut yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakastyytyväisyys näkökulma pitää luonnollisesti sisällään sen, miten yritys on täyttänyt asiakkaiden tarpeet. Ihmisten ja työntekijöiden tyytyväisyys sen sijaan pitää sisällään näkökulman, siitä mitä organisaatio on saavuttanut työntekijän ja yrityksen välisissä suhteissa. Liiketoiminnalliset näkökulmat pitävät sisällään näkökulman, siitä mitä yritys on saavuttanut liiketoiminnallisesta näkökulmasta ja onko osakkeenomistajat pystytty pitämään tyytyväisenä (Wongrassamee & Gardiner & Simmons 2003, 16–17)

EFQM Excellence -mallissa ja Balance scorecardissa tutkimusnäkökulmat ovat hyvin lähellä toisiaan (Taulukko 1.), mutta kuitenkin eroavaisuuksia löytyy, kuten

EFQM Excellence -mallissa tutkimusasettelu perustuu TQM periaatteisiin. Balanced Scorecardissa sen sijaan fokus pidetään hyvin lähellä yrityksen strategiaa. (Wongrassamee & Gardiner & Simmons 2003, 25.) Taulukossa 2. on avattu EFQM ja Balanced Scorecard -mallien yhtenäisyyksiä.



Kuvio 5. EFQM-kaavio (Mukauteltu; Laatu keskus 2003, 28)

Taulukko 1. EFQM ja Balanced Scorecardin yhteensovittaminen

(Mukauteltu: Wongrassamee & Gardiner & Simmons 2003, 27).

Balanced Scorecard	EFQM Excellence model	
Asiakasnäkökulma	Asiakastyytyväisyys Vaikutukset yhteiskuntaan	↓
Sisäinen laatu/prosessit	Resurssit Prosessit	
Oppiminen	Työntekijöiden kehittäminen Henkilöstöjohtaminen Ihmisten tyytyväisyys Strategia ja politiikka	
Talous	Tulokset	

2.4 Yhteenveto

Tutkimuksessa on yksi hallitseva teoria, joka on Balance Scorecard -mittausjärjestelmä ja näiden ominaisuudet. (Kuvio 4) Näiden ominaisuuksien teorioita on avattu neljästä erilaisesta näkökulmasta. Nämä neljä näkökulmaa ovat asiakas-, prosessi-, oppimis- ja talousnäkökulmat. Näiden näkökulmien mukaan tutkimukseen on luotu myös empiirisen tutkimuksen kysymyspatteristot. Tutkimuksessa käytettiin myös vähemmän hallitsevana teoriana Lean-menetelmiä, jotka tukivat Balanced Scorecard -menetelmiä virtausnopeuksien ja hukan vähentämisen näkökulmista.

Aiempia tutkimuksia Balanced Scorecardista löytyy paljon, jolloin lähdemateriaaliakin tutkimukseen löytyy kattavasti. Nykyisessä tutkimuksessa kuitenkin on yhdistetty Balanced Scorecardin rinnalle Lean-menetelmiä, jota ei ole kovin monessa aiemmassa tutkimuksessa vielä tehty suhteessa tutkimuksiin, joita on jo luotu pelkästään Balance Scorecard näkökulmasta.

Pääkirjallisuutena työssä toimi Kaplan ja Norton:in kirjalliset teokset, joita ovat Strategialähtöinen organisaatio, Strategiakartat, Strategian toteutus ja Strategia-verkko teokset. Kaplan ja Nortonin kirjallisuudet on erittäin kattavasti koottuja teoksia, joista saa erittäin hyvän pohjan tutkimustyölle.

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Löytääkseen vastauksen piilossa oleviin asioihin on osattava tutkia oikeita asioita. Tässä osiossa käsitellään erilaisia tapoja hakea informaatiota haastatteluisista/tutkimuksista. Ensimmäisenä on olemassa niin sanottuja avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat kysymyksiä, joilla pyritään saamaan mahdollisimman kattavia vastauksia. Nämä vastaukset muodostuvat vastaajan vastauksista, joissa hän vastaa kysymyksiin, jotka pohjautuvat kysymyssanoihin mitä, kuten, milloin, kuka, keiden kanssa ja kuinka. Nämä ovat johdattelevia aloituskysymyksiä, joilla päästään hieman sisälle vastaajana olevan henkilön ajatuksiin. Kun vastaaja on vastannut ensimmäisen tason kysymyksiin, voi näiden kysymyksien kautta päästä seuraavan tason kysymyksiin, joiden kautta voidaan mahdollisesti päästä entistä syvemmälle vastaajan ajatusmaailmaan, toiveisiin ja näkemyksiinsä. Kyseiset kysymykset eivät välttämättä sovi jokaiselle vastaajalle, koska jokainen vastaaja ei välttämättä ole kovin hyvä artikuloimaan itseään sanoin, jonka vuoksi on erittäin tärkeää osoittaa vastaajalle, että hän voi ottaa oman aikansa vastatakseen kysymyksiin, eikä vastauksella ole mikään kiire. Sen sijaan suljetut kysymykset ovat kysymyksiä, joissa vastaus vaihtoehdot ovat ennalta määriteltynä. Tällaisissa kysymyksissä hyvin useasti vastaukset ovat vaihtoehdot ”kyllä” tai ”ei”. (Blanco & Dederichs 2018, 55–56.)

Tutkimuksessa käytetään kyselylomaketta, jonka pääasialliset kysymykset ovat avointen kysymyksien muodossa, jotta saataisiin mahdollisimman selkeä kuva, mitä nykyiset työntekijät yrityksen nykyisestä tilanteesta ajattelevat koskien laadun mittaamista. Lomakkeen vastaajina toimivat paikallisen organisaation työntekijät, joiden tulosten perusteella ja tarkoituksena on tuottaa sellaista tietoa, miten työntekijät näkevät laadun omin silmin katseltuna ja miten sitä voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa heidän mielestään entisestään parantaa. Tulosten perusteella pyritään luomaan tuotekehitykselle sellaisia mittareita, jotka tukevat entistä pa-

rempaa laatutyötä, jonka ansiosta voi saavuttaa nopeammin yrityksen visiot ja tavoitetilat.

Varsinainen empiirinen tutkimus (Taulukko 3) suoritetaan kesäkuussa 2019. Tutkimus asetetaan esille yrityksen sisäiseen viestintäkanavaan, jolloin tutkimus on esillä noin 50-60 henkilölle. Kyselyyn pystyy täten vastaamaan kaikki yritykselle työskentelevät työntekijät. Tällä mahdollistetaan, että tutkimuksessa on mahdollisimman laaja otanta näkemyksiä erilaisista asemista ja työtehtävistä. Empiirisen tutkimuksen tulokset kerätään yhteen, jonka jälkeen etsitään vastauksista usein toistuneita samanlaisuuksia. Tämän jälkeen kerätään vielä vastaukset, jotka toistuivat harvemmin vastauksissa. Tällä mahdollistetaan, että tutkimuksen tuloksissa saadaan varmasti huomioitua kaikki esille nostetut huomiot. Tällä tavoin lisäksi mahdollistetaan se, että tuloksista saa helpommin kirjoitettua yhteenvedon ja tutkimuksen johtopäätökset.

4 TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa tullaan analysoimaan tutkimuksien tuloksia, joissa on otettu kantaa neljään eri liiketalouden näkökulmaan, joita ovat liiketalous, asiakastyytyväisyys, prosessit ja henkilöstö. Käytännössä nämä koskevat Balanced Scorecard -mallia.

4.1 Taloudelliset mittarit

Tutkimuksessa on ensimmäisenä keskitytty taloudellisiin mittareihin, jotka on hyvin useasti koettu helpoimmaksi mitata. Tutkimuksessa kävi ilmi, että perinteiset liiketaloudelliset mittarit tuntuvat olevan erittäin hyvin yrityksellä hallussa ja kyselyyn vastanneet tuntuivat olevan hyvin perillä, millaisia asioita taloudellisissa mittareissa mitataan, siitä huolimatta kuitenkin kehitettäviä osa-alueita nousi tutkimuksessa esille.

Yksi merkittävimmistä huomioista on toive rakennuttaa enemmän erilaisia toiminnallisuuksia tai taulukoita, jotka seuraisivat eri mittareiden syy-seuraussuhteita. Tämän lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksessä on selkeästi halua kehittää myös taloudellisia mittareita entistä toiminnallisempaan suuntaan ja lisätä näiden mittareiden läpinäkyvyyttä. Tämä voi mahdollistaa sen, että yrityksen työntekijöillä on laajempi käsitys siitä, mihin taloudellisilla luvuilla pyritään. Taloudellisen tilanteen ymmärtäminen mittareiden avulla voi edesauttaa sitä, että yrityksessä pystytään tulevaisuudessa myös kohdentamaan resursseja tiimien sisällä entistä paremmin.

Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että vastaajilla oli enemmän halukkuutta seurata oman toiminnan kehitystä ja oman toiminnan aiheuttamien muutoksien vaikutuksia ja sitä, miten oman tiimin toiminta vaikuttaa yleisesti ottaen organisaation muihin mittareihin. Tällä tavoin pystytään mahdollisesti konkretisoimaan oman tekemisen vaikutuksia kokonaisuuteen.

Lisäksi nähdään hyödylliseksi vertailla erilaisia mittareita, kuten erilaisiin projekteihin käytettyjen aikojen ja resurssien määriä ja verrata näitä budjetoituihin resursseihin, joita on alun alkaen budjetoitu projektia kohti. Tällä tavoin voidaan tulevaisuudessa kohdentaa entistä paremmin oikeanlaisia määriä resursseja projektia kohti, jolloin mahdollisesti yrityksessä pystytään vähentämään yksittäiseen henkilöön kohdistunutta tarpeetonta työmäärää. Tällä tavoin, jos budjetti on esimerkiksi alimitoitettu tai jos budjetti on ylimitoitettu, voitaisiin vapauttaa ylibudjetoidusta projektista resursseja muihin tehtäviin ja projekteihin. Tällöin pystyttäisiin optimoimaan myös virtausnopeuksia projekteissa, kun työhön kohdistuu optimaalisin määrä resursseja.

Tutkimuksen mukaan yrityksessä on tahtoa kehittää entisestään tapoja, joilla voi saada enemmän ulos data-analytiikkaa siitä, miten tuotekehityksen toiminta vaikuttaa taloudellisessa kokonaiskuvassa. Lisäksi mittareilla on hyvä olla selkeät tavoitteet, jotka selittävät miksi ne ovat olemassa.

Seuraavien vuosien tavoitteiden määrittelyssä toivottaisiin otettavan entistä enemmän huomioon, mistä toiminnoista edeltävän vuoden voitot määräytyivät, jotta pystytään seuraavan vuoden tavoitteiden määrittelyssä ottaa nämä myös huomioon. Esimerkiksi edellä olevaa historia tietoa voi olla: Olisiko yrityksellä tulossa yhtä paljon käyttöönottoprojekteja kuin viime vuonna. Tämä jo antaa paljon osviittaa siitä, miten tuleva vuosi tulee näiden asioiden osalta eroamaan edeltäjästään.

4.2 Asiakastyytyväisyys

Seuraavassa osiossa analysoidaan tutkimuksen asiakastyytyväisyyden mittaamista, jonka voi ajatella olevan laajin käsiteltävä osa-alue, koska asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa joltain osin kaikki erilainen tekeminen, joka näkyy jollain tavalla yrityksestä ulospäin asiakkaalle.

Tutkimustulokset antavat ymmärtää, että kohdeorganisaatiolla on entuudestaan hyvin kattavasti erilaisia mittaristoja olemassa, jotka mittaavat asiakastyyty-

väsyttä. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi: NPS, RNPS, pNPS, health check ja stakeholder survey. Näiden lisäksi on jonkin verran asiakastyytyväisyyden prosessin mittareita, joita ovat jonotusaika tikettien käsittelyssä ja puheluiden vasteajat. Suoraan loppukäyttäjän palautetta saadaan tällä hetkellä erilaisista online - palveluista, kuten mobiilisovelluksien sovelluskauppojen (iOS & Android) Käyttäjäpalautteista.

Vaikka on havaittu, miten paljon asioita jo mitataan, tutkimus kuitenkin osoittaa, että nykyisissä mittareissa on hieman hiottavaa. Näistä hiottavista mittareista on nostettu esille muun muassa ne mittarit, jotka kohdistuvat asiakkaisiin, joiden tavoitettava asiakasjoukko on tällä hetkellä verrattain pieni verrattuna tavoitetilään.

Varsinaisten määrällisten tuloksien lisäksi on havaittu, että tuloksia voi avata laajemmin, kuten lajitella tuloksia eri asiakaspiireittäin. Tämä voi auttaa hahmottamaan, mitkä ovat sellaisia asiakasjoukkoja, jotka tarvitsevat entistä enemmän huomiota tulevaisuudessa. Lisäksi nykyiset voimassa olevat asiakkaisiin kohdistuvat mittarit koetaan tutkimuksen mukaan myös hyvin laajoiksi, jonka vuoksi kaivattaisiin mittareita, joita voi kohdistaa esimerkiksi asiakastukeen, projekteihin ja sovelluksen sisäänrakennettuihin toimintakohtaisiin tyytyväisyysmittauksiin. Tällöin voi kyetä kohdentamaan korjaavia toimenpiteitä oikeisiin positiioihin, jolloin yrityksessä pystytään parantamaan asiakastyytyväisyyttä juuri niiltä osin.

NPS-mittausjärjestelmän osalta esille nostettiin, että tällä hetkellä kyseisessä kyselyssä on mukana hieman kapea asiakasjoukko. Edellä oleva tilanne on siitä haasteellinen, että tällöin myös tulosten kattavuus jää toisinaan suppeaksi. Tämän kyselyn kysymystenasettelu kaipaa hieman uudistamista, jotta vastaajat antavat palautetta varmasti juuri siihen kysymykseen, johon haluttaisiin vastauksia. Lisäksi esille nostettiin NPS/RNPS/TNPS ja PNPS mittareiden uudelleen organisointiin liittyviä toiveita, jotta kyselyt kohdistuisivat nykyistä paremmin yksittäiseen käyttäjäryhmään.

Tutkimuksen mukaan yrityksessä koetaan, että voi olla hyödyllistä ja tarpeellista löytää vielä muitakin mittareita, jotka mittaavat asiakastyytyväisyyttä. Tällaisia osa-alueita ovat muun muassa projektit ja erilaiset koulutustapahtumat, joihin nähdään hyödylliseksi laajentaa tulevaisuudessa palautejärjestelmää, jotta saadaan entistä tarkempi kuva siitä, miten laadukkaana projektit ja erilaiset koulutukset nähdään asiakkaan näkökulmasta. Tällä tavoin pystytään parantamaan koulutusten ja projektien asiakastyytyväisyyttä ja mahdollisesti tekemään työstä entistä laadukkaampaa.

Toinen erittäin suuri aihe, johon tutkimuksen mukaan kaivattaisiin parannuksia, oli loppukäyttäjän tyytyväisyyden seuranta suoraan varsinaisen sovelluksen (www-käyttöliittymän/mobiilisovelluksen) kautta. Tämän avulla voi mahdollisesti pystyä paremmin kohdentamaan ongelmat nykyisissä toteutuksissa, sekä saamaan nykyistä parempi ymmärrys niistä asioista, jotka tällä hetkellä koetaan onnistuneiksi toteutuksiksi. Tämä auttaa muun muassa reagoimaan nopeammin sellaisiin muutoksiin, joita asiakas ei koe kovinkaan onnistuneiksi, jolloin yrityksessä voidaan varhaisessa vaiheessa tehdä korjausliikkeitä ongelmallisiin toiminnallisuuksiin.

4.3 Prosessit

Varsinaiseen prosessien mittaamiseen liittyen vastausprosentti jäi hieman suppeaksi, mutta tuloksista oli pääteltävissä, että kysymykset saattoivat olla hankalasti ymmärrettäviä, jonka vuoksi vastaajat eivät välttämättä huomanneet vastata niihin asioihin, joita tutkimuksessa pyrittiin selvittämään. Esille kuitenkin nostettiin, että prosessimittareissa voi käyttää hyödyksi OKR-tavoitteita ja sitä kautta tavoitteiden edistymisen seuranta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tuotekehitysyksikössä prosessimittarit ovat kuitenkin selkeämpiä tai helpommin hahmotettavissa.

Tuotekehitysyksikössä mitataan keskimääräisen yhden tarinan tai kehitettävän toiminnon läpimenoaikoja. Tätä tietoa taas käytetään apuna muun muassa tulevaisuuden työmäärien suunnittelussa. Toinen käytössä oleva prosessin mittari, joka

nousi tutkimuksessa esille, oli scrum board, jonka avulla kyetään mittaamaan, miten suunniteltu työ edistyy sprintin aikana. Näiden lisäksi tuotekehityksessä käytetään hyväksi myös isompien projektien seurannassa menetelmää, jonka avulla prosessin osat on pilkottu pienempiin palasiin. Täten pystytään seuraamaan, missä vaiheessa kyseinen projekti on menossa ja täten kyetään arvioimaan tämän perusteella, miten pitkään vielä suunnilleen menee, kunnes projekti on saatu valmiiksi. Tämä auttaa hahmottamaan suuremmissa kokonaisuuksissa projektien etenemistä.

Tutkimuksesta pystyttiin havaitsemaan, että prosessimittareita on hyvä avata työntekijöille entistä enemmän, jonka lisäksi koettiin, että uusia mittareita on myös hyvä kehittää vanhojen rinnalle. Tämän vuoksi nostettiin esille seuraavanlaisia mittariehdotuksia, joista voi olla apua: Ensimmäisenä nostettiin esille tuotekehityksen näkökulmasta mittari, jolla voitaisiin mitata nykyistä tarkemmin tarinan tai ominaisuuden läpimenoaikaa. Edellä olevaa läpimenoaikamittaria koetaan tarvittavan myös liiketoiminta-puolellakin, esimerkiksi tikettien läpimenoaikaa mittaavaa mittaria, joka vertailee tietoa tiketteihin kohdistunutta kustannusrakennetta vasten.

Toisekseen esiin nostettiin, että nykyisiä mittaristoja on hyvä myös kehittää analysoimaan enemmän nykyisen työn laadullisuuden seuraamista, jolloin yritys voi saada nykyistä parempaa dataa siitä, tehdäänkö asioita oikein. Parhaimmillaan näillä tuloksilla voi pystyä vähentämään pullonkauloja, joilla sen sijaan voi nopeuttaa työprosesseja ja parantaa sitä kautta työn laatua. Lisäksi tahdotaan myös mittareita tukemaan varsinaisia prosesseja, jotka mittaisivat nykyisten prosessien toteuttamista, jotta saataisiin varmuutta siitä, että niistä ei poiketa ja asiat hoituvat prosessien mukaisesti.

Tutkimuksella havaittiin, että varsinaisessa dokumentointiprosessissa ei ole tarpeeksi käytännöllistä mittausjärjestelmää, jolloin tähän koettiin tarvittavan kehitystä, kuten ohjeistuksen laadun mittaamista. Tämän lisäksi koettiin hyödylliseksi luoda mittausjärjestelmä, joka ottaa kantaa siihen, miten suuri osa sisäisistä ja ulkoisista prosesseista on dokumentoitu.

4.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Tutkimuksessa kävi ilmi muutamia tapoja seurata työntekijöiden kehittymistä. Osassa yksiköissä oli luotu erilaisia kompetenssitaulukkoja, joiden perusteella pystytään seuraamaan, miten hyvin kyseinen henkilö on kouluttautunut uusien osaamisalueiden parissa ja/tai missä vaiheessa koulutusta henkilö tällä hetkellä on. Näiden lisäksi koko organisaatiossa käytetään my development- ja OKR -malleja, joissa tekijöille on asetettu lähitulevaisuudelle tavoitteet, joita voidaan seurata järjestelmistä reaaliajassa. Yksi tällainen tieto voi mahdollisesti olla, että mikä on tämän hetkinen status tavoitteella. Esiin nostettiin myös ylätason tapa seurata työntekijöiden kehittymistä eNPS kyselyiden avulla. Niiden avulla ei voida kuitenkaan suoraan seurata yksittäistä tavoitetta, mutta voidaan seurata, kuinka hyvin työntekijät viihtyvät yrityksessä.

Hyviä puolia nykyisissä oppimisen ja kehittymisen mittareissa on nähty, tällaisia positiivisia nostoja oli ovat muun muassa urapolkujärjestelmä, joissa työntekijät voi seurata, millaisia asioita uran aikana täytyy olla otettuna haltuun, jotta on mahdollista niin sanotusti siirtyä urallaan seuraavaan vaiheeseen. Nykyisissä oppimisen ja kehittymisen mittareissa kuitenkin nähdään vielä jonkin verran kehitettäviä aihealueita. Kehitettäviä alueita ovat muun muassa tavoitteiden parempi suunnitelmallisuus, koska aina tavoitteet eivät välttämättä ole sidottuna vain tekijäänsä, vaan tavoitteiden saavuttaminen on toisinaan ollut sidoksissa myös toiseen tai kolmanteen osapuoleen. Tämä on aiheuttanut sen, että omat tavoitteet ovat viivästyneet muita odottaessa. Ongelmaksi on myös nähty, että nykyiset mittarit ovat turhan laajoja, joiden tuloksilla harvoin pystytään vaikuttamaan pienempiin kokonaisuuksiin.

Oppimisen ja kehittymisen kehityskohteiksi on myös nostettu esiin koko organisaation kattavat urapolkujärjestelmät, jolloin yksittäinen työntekijä pystyy tarvittaessa näkemään, millaista osaamista häneltä voidaan tulla tietystä vaiheesta uraa vaatimaan, riippuen siitä, mihin suuntaan uraa hän on menossa. Tähän myös liittyy se, että osataan ohjata tai kuunnella työntekijöitä heidän uratoiveistaan, jotta

työntekijät saataisiin sellaisiin työtehtäviin, jotka he kokevat itselleen mahdollisimman mielekkäiksi.

Edellä olevan lisäksi on nostettu esille, että voiko työtyytyväisyyskyselyssä mitata henkilöstön tyytyväisyyttä omaan rooliinsa vai tahtoisiko työntekijä kehittää osaamistaan ihan johonkin muuhun työtehtävään. Tässä toki on otettava huomioon, että kyseiset seikat käydään läpi myös kasvokkain keskusteluissa esimiehen kanssa, mutta tuolla kyselyllä saataisiin kokonais kuvaa paremmin esille.

Tutkimuksessa nostettiin esiin, että tahdottaisiin työntekijöiden kehittymiseen ja hyvinvointiin entistä läpinäkyvämpiä ja selkeämpiä mittareita, tietoa siitä millaisia mittareita on olemassa ja mihin näillä mittareilla pyritään. Tutkimuksen tuloksissa myös esitettiin toiveita kasvattaa itsearviointien määrää ja panostamista OKR-tavoitteiden rakentamiseen, jotka molemmat tukisivat entistä paremmin myös työntekijän omaa kehittymistä. On esitetty toiveita, että haluttaisiin luoda organisaation kattavasta henkilöstökyselystä myös paikallisia yksikkökohtaisia kyselyitä, joissa on hyvä olla kysymysasettelussa otettu huomioon yksikkökohtaiset tarpeet. Lisäksi on toivottu myös, että panostettaisiin tulevaisuudessa enemmän jakamisen sekä hyvinvoinnin mittareihin.

Taulukossa 2 on kuvattu jokaisesta neljästä näkökulmasta merkittävimmät tutkimuslöydökset.

Taulukko 2. Merkittävimmät löydöt

Taloudellinen	Asiakastyytyväisyys	Prosessit	Oppiminen ja kasvu
Toiminnalliset mittarit	Asiakasjoukon kasvataminen	Prosessien läpimenoajat	Yksilöllisempiä tavoitteita
Tuotekehityksen data-analytiikka	Asiakasjoukkojen ryhmittely	Prosessien toteutuksen mittaaminen	Rajoja rikkovat urapolkujärjestelmät
Budjetoinneissa historia tiedon tulkintaa	Yrityksen osien huomiointi tutkimuksessa	Dokumentoinnin mittaaminen	Tyytyväisyyskyselyn muutokset.
	Koulutukset ja projektit osaksi palautejärjestelmää.		Selkeyden ja läpinäkyvyyden lisääminen.
	Sovelluksien sisäiset palautejärjestelmät.		
Syy – Seuraus – Suhteet			

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Varsinaisessa tutkimuksessa vastaajajoukko jäi mielestäni hieman suppeaksi, mutta tuloksista oli pääteltävissä, että kysymykset saattoivat olla hankalasti ymmärrettävissä, jonka vuoksi vastaajat eivät välttämättä huomanneet vastata niihin asioihin, joita tutkimuksessa pyrittiin selvittämään. Tämän lisäksi luulen, että vaikka vastaajat olisivat olleet joka päivä tekemisissä jollain tavoin näiden erilaisten mittaristojen kanssa, saattaa olla hankaluuksia kysymyksiin vastatessa hahmottaa, mihin näistä neljästä kategoriasta mittarit kuuluvat. Täten riskinä on, että epävarmuuden tunteen vuoksi kysymyksiin on voitu jättää vastaamatta. Täten kysymysten joukkoon olisi voinut asettaa hieman avaavia esimerkkejä, millaisia kyseisten neljän erilaisen osa-alueen mittarit yleensä ovat, jolloin vastaajalle olisi hieman selkeytynyt se, millaiset mittarit kuuluvat todennäköisesti mihinkin kategoriaan.

Asiakastyytyväisyyteen ja taloudellisiin tekijöihin liittyvät mittarit olivat valtaosin erittäin tuttuja vastaajille. Taloudellisissa mittareissa kuitenkin esiin nostettiin tutkimustuloksissa tarve seurata erilaisia syy-seuraus-suhteita tarkemmalla tasolla, johon myös tutkimuksen ”Mittareiden tuominen tukemaan strategiaa” -kohdassa teoriaosassa otettiin kantaa. Tällöin mahdollisesti kyetään tarkemmin analysimaan niitä onnistumiseen ja epäonnistumiseen johtavia tekijöitä. Toinen merkittävä huomio, joka taloudellisten mittareiden osalta nostettiin esille oli mittareiden läpinäkyvyys. Läpinäkyvyyteen otettiin kantaa tutkimuksen teorian ”Lean filosofia” -osassa, jonka mukaan läpinäkyvyydellä voidaan yrityksissä parantaa reagoitokykyä, mikä taas mahdollisesti vähentää yrityksessä ajallista hukkaa, koska kyetään reagoimaan asioihin nopeammin.

Nykyaikana automatisaatio on auttanut yrityksiä reagoimaan asioihin entistä nopeammin. Tähän ottaa kantaa myös Martinen (2018), jonka mukaan, kun katsotaan ihmisen historiaa pitkälti taaksepäin, huomataan, että ihminen on pyrkinyt kehittämään omaa toimintaansa aina sellaiseen suuntaan, jolla voi helpottaa omia

arkirutiineitaan ja työtään. Kehitys on useasti johtanut siihen suuntaan, että näiden töiden tekijöille on jäänyt entistä enemmän aikaa, koska työn suorittamiseen ei ole mennyt enää niin paljon aikaa kuin ennen. Jo vuonna 1979 käytiin paljon keskustelua siitä, miten automaatio tulee muuttamaan työelämää, kuinka paljon työpaikkoja se tulee viemään tai tuleeko se lisäämään työllisyyttä. Oli kuitenkin jo jossain yrityksissä näyttöä siitä, että tämä kehitys tulee mahdollistamaan merkittävän tuotantokapasiteetin kasvun pienemmällä määrällä työntekijöitä. Kuitenkin taas tuottavuuden lisääntyminen lisäsi yrityksiin työpaikkoja, koska tuottavuuden kasvaessa myös tuotteiden valmistaminen tulee halvemmaksi. Tämä taas johtaa väistämättä siihen, että yritykselle jää käteen enemmän varallisuutta, jolla yritys voi tehdä investointeja. Koneistaminen kuitenkin mahdollisti sen, että voitiin koneiden avulla suorittaa aikaa vievät haastavat työtehtävät. (Marttinen 2018, 9,52–54,75, 81,99.) Lisäksi näkisin, että yrityksessä syy-seuraus-suhteita monitoroimalla voidaan säästää aikaa, kun mittarit ovat saatavissa paikassa, joka on myös muille kuin yrityksen johdolle näkyvissä. Tällä tavoin yksittäinen työntekijä pysyy mahdollisimman reaaliajassa tietoisena siitä, mihin suuntaan yritys on strategiansa kanssa menossa ja miten oma työpanos on edesauttanut taloudellisiin tavoitteisiin pääsemisessä.

Yksi mahdollinen tapa miten yksittäinen työntekijä voi nähdä taloudellisissa mittareissa oman kätensä jälkeä on esimerkiksi tilanne, jossa on saatu päätökseen isompi projekti, jonka kanssa työntekijä on työskennellyt enemmän tai vähemmän. Tämän jälkeen, jos seuraa taloudellisia mittareita, näistä voi havaita myynnin kehityksen ja lähestyvätkö vuotuiset taloudelliset tavoitteet konkreettisesti.

Syy-seuraus-suhteiden tarkempi analysointi ja mittaaminen voi helpottaa myös seuraavan vuoden budjetoinnin ja tavoitteiden suunnittelussa, kun on mittaustuloksia siitä, millaiset tulokset edeltävänä vuonna edesauttoivat tuloksien saavuttamiseksi. Täten mittarit toimivat myös suuntaviivoina tulevaisuudelle auttaen päättämään, millaisia tuloksia voidaan odottaa muun muassa projektien hallinnan suhteen. Perustuen tietoon menneestä voidaan päätellä, onko realistista, että

uusia asiakkuuksia voidaan saada yhtä paljon kuin viime vuonna tai enemmänkin ja miten tämä tulee vaikuttamaan tavoitteisiin.

Asiakastyytyväisyysmittareiden suhteen tutkimuksen vastauksissa oli nostettu esiin paljon erilaisia asiakastyytyväisyyden mittareita, jotka ovat erittäin tärkeitä, jotta yritys kykenee seuraamaan, mitä asiakkaat ajattelevat yrityksestä. Tämä antaa hyvin osviittaa siitä, onko yritys menossa asiakkaan mielestä sellaiseen suuntaan, kun he tahtovat. Tutkimuksessa kuitenkin oli nostettu esiin tilanteita, että osa asiakastyytyväisyysmittareista voi olla hyvä uudelleen kohdentaa erilaisiin käyttäjryhmiin ja jaoteltava vastauksia eri asiakassegmenteittäin. Tämä on kohdeorganisaation kannalta erittäin tärkeää informaatiota, koska erilaisia asiakassegmenttejä on useita, jolloin mittaamalla asiakastyytyväisyyttä voi olla hyvä tietää asiakassegmenteittäin sen hetkiset asiakkaiden mielipiteet, koska tulokset saattavat poiketa eri segmenttien mukaan.

Tutkimuksessa nostettiin esiin, että kaivataan myös erilaisia mittaristoja, jotka ovat enemmän kohdistettuja asiakaspalveluun, projekteihin, konsultteihin ja/tai mahdollisesti kehittää sovellukseen sisäänrakennettu palautejärjestelmä, jonka kautta loppukäyttäjä voi antaa suoraa sovellukseen palautetta toiminnallisuuksista. Mielestäni nämä ovat erittäin hyviä ideoita kehittää mittaristoja, jotka vertailevat asiakastyytyväisyyttä eri organisaation osien välillä. Esimerkiksi, jos saataisiin palautetta suoraan koskemaan tietyn yksikön asiakaspalvelua, saisivat tässä yksikössä työskentelevät heti palautetta työnsä laadusta. Mikäli palautteessa käy ilmi kehittämisen kohteita, kehitettävät asiat voi helpommin tätä kautta keskittää oikeaan yksikköön tai organisaation osaan. Mikäli asiakastyytyväisyysmittarit koskevat ainoastaan NPS:n lailla asiakastyytyväisyyttä ylätasolla, ne ei suoraan indikoi sitä, missä organisaation osassa mahdolliset kehittämiskohteet ovat. Tiedettäessä oikeat kehittämiskohteet, tämä poistaa myös mahdollista hukkaa, koska voidaan käyttää aika oikeiden asioiden kehittämiseen, eikä mene aikaa ja muita resursseja hukkaan kehittäessä sellaisia ratkaisuja, jotka eivät kuitenkaan koske varsinaista asiakkaan havaitsemaa ongelmaa.

Aiemmin tutkimuksen teoriaosassa puhuttiin Lean -filosofian kohdalla Jidokasta, eli käytännössä työn läpinäkyvyyttä ja reagointia erilaisiin tilanteisiin. Mielestäni tällaiset mittarit, joista käy ilmi oikeanlaiset kehittämiskohteet, vastaavat erittäin hyvin tähän Jidokan näkemykseen. Mittareista selviää saman tien oikeat kehittämiskohteet, mikä voi nopeuttaa myös kykyä reagoida nopeammin oikeanlaisiin tilanteisiin.

Tutkimuksessa eniten epäselvyyksiä aiheuttivat prosessimittaristot. Saattoi kuitenkin olla, että kysymyksien asettelut eivät avanneet tarpeeksi vastaajille, millaisia asioita tutkimuksen kysymyksillä haettiin. Tämän vuoksi täysin tarkkaa kuvaa ei saatu tutkimukseen kaikista mahdollisista prosessimittareista. Tästä huolimatta kuitenkin esiin nostettiin muutamia kehitettäviä osa-alueita. Niitä olivat analyysivaiheessa esiin nostetut läpimenoaikamittarit. Tutkimuksen teoriassa nostettiin myös esille Lean filosofia -osiossa just-in-time -termi, jolla kuvattiin juuri tällaista tilannetta, jossa tahdottaisiin tietää, kuinka nopeasti jokin tuote tai palvelu kehittyy ennen kuin se saavuttaa asiakkaan. Kyseinen kehittämis ehdotus sisältyy myös prosessimittariston niin sanottuihin toimintaprosesseihin, joita avattiin aiemmin tutkimuksen Balanced Scorecard -osiossa.

Läpimenoaikojen mittaamisen lisäksi nostettiin esille myös ehdotus, että voisi olla hyvä, jos käytettäisiin lisäksi työn laadullisuutta mittaavia mittareita. Lisäksi esille nostettiin mittarit, jotka mittaisivat prosessien toimivuutta. Toisaalta, jos on yksi mittari, joka mittaa prosessien toimivuutta tai noudattamista, se voi samalla kuvata hyvin prosessien laatua, koska hyvin toteutetut prosessit suuremmalla todennäköisyydellä tuottavat parempaa laatua kuin huonosti toteutetut prosessit.

Tutkimuksessa heräsi ajatuksia kehittää myös dokumentointiin erityyppisiä mittareita, mikä mielestäni on hyvä ajatus, koska hyvin tehdyt dokumentit vähentävät useasti jonkun työtä niin sisäisessä kuin asiakkaidenkin käytössä. Tutkimuksen ”hukan vähentäminen” -osiossa aihetta hieman jo sivuttiinkin, ja todettiin, että yksi mahdollisista hukan paikoista voi olla nimenomaan toistuvien asioiden tekeminen yhä uudelleen ja uudelleen, vain sen vuoksi, että dokumentaatio on heik-

koa. Hyvällä dokumentaatiolla on muutoinkin monia muitakin seuraamuksia, kuten työn nopeuttaminen, jos oikeat dokumentaatiot ovat helposti löydettävissä ja helposti sisäistettävissä. Täten yritys myös säästää paljon aikaa ja resursseja, koska työntekijät pystyvät keskittymään olennaiseen ja virtausnopeus pysyy parempana, koska aikaa ei kulu turhiin työvaiheisiin, eli oikeiden dokumentaatioiden etsimiseen turhan pitkään.

Oppimisen ja kasvun kautta -näkökulmassa esille nostettiin hyviä käytössä olevia mittareita, joilla pystytään seuraamaan työntekijän käytännön osaamista, lähitulevaisuuden kehitystarpeita ja työpaikalla viihtyvyyttä. Nämä tukevat hyvin myös teorian Balanced Scorecard -osuudessa esitettyä väitettä, että henkilöstön osaamiseen panostaminen edistää hyvin organisaation kasvua ja sen tarvitsemää muutosta.

Tutkimuksessa oli kuitenkin mainittu, että urapolkujärjestelmää on hyvä kehittää entistä laajempaan käyttöön, jotta työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä osaluokkiin, joihin heillä on palo sydämessään. Aiemmin Balanced Scorecard -osiossa väitettiin, että kun saadaan työntekijät täydellä fokuksella tekemään töitä yrityksen eteen, se mahdollistaa paremman palvelun ja tuotteen laadun, jolloin tämä vaikuttaa suoraan myös asiakastyytyväisyyteen. Täten on hyvä, jos henkilökohtaisia mittareita kyetään kehittämään sellaiseen suuntaan, jossa niiden täytäntöön laittaminen ei ole liian suuri projekti eikä se ole kiinni toisista tai kolmansista osapuolista. Tällöin kehittämisen mittareiden näkökulmasta asiat tapahtuvat joutuvammin eivätkä hankaloita yksilön edistymistä.

Oppimisen ja kasvun näkökulman teoriassa Balanced Scorecard -osuudessa otettiin kantaa myös siihen, että niin sanotut kolme tärkeintä mittaria ovat tuottavuus, pysyvyys ja tyytyväisyys. Näistä edellä olevista yrityksen mittareista tällä hetkellä jo mitataan joitakin, kuten esimerkiksi pysyvyyttä ja tyytyväisyyttä. Prosessimittareissa aiemmin otettiin kantaa, että siellä pystyttäisiin ja haluttaisiin seurata entistä paremmin myös virtausnopeuksia. Nämä mittarit mittaisivat samalla siinä mieles-

sä myös henkilöstön tuottavuuttakin. Täten näkisin, että yrityksen henkilöstön kehittämisen ja kasvun mittarit ovat rakennettu oikeanlaiset fokukset mielessä.

Tutkimustuloksissa oli myös nostettu erilaisten OKR-mittareiden ja henkilökoh- taisten tavoitteiden kehittäminen. Ne ovat hyviä kehittämisen mittareita, ja niistä oli myös maininta teoriassa Visiot -osiossa, jossa todettiin, että tällaiset tavoitteet, jotka tukevat työntekijän henkilökohtaisia uratavoitteita sekä samalla tukevat yri- tyksen strategisia tavoitteita ovat henkilöstölle erittäin hyviä motivaattoreita.

Työn ensimmäinen päätutkimuskysymys oli, miten luoda laadulliset mittarit tu- kemaan yrityksen strategiaa, visiota ja tavoitteita. Pystyäkseen luomaan yrityksen strategiaa, visiota ja tavoitteita tukevia mittareita on ensin selvitettävä yrityksen varsinaiset tavoitteet, joihin pyritään yrityksen strategialla ja visiolla. Näiden ol- lessa selviä, on seuraavaksi lähdettävä tutkimaan, mitkä ovat sellaisia mittareita, jotka parhaiten voi tukea yritystä saavuttaakseen päämääränsä.

Tämän lisäksi päätutkimuskysymyksen apuna oli alatutkimuskysymykset, joita olivat: Voidaanko laatutyö saada tukemaan yrityksen visiota? Voidaanko laadulli- set mittarit saada tukemaan entistä paremmin asiakastyytyväisyyttä? Laatutyön voi saada erittäin hyvin tukemaan yrityksen visiota, koska laatutyö on hyvä raken- taa vision pohjalta. Yksi laadullisten mittareiden näkökulmista on asiakaslähtöi- syys, jonka kautta myös asiakastyytyväisyys tulee huomioiduksi, kun suunnitel- laan laadullisia mittareita.

Tutkimukseni edetessä yrityksessä kuitenkin otettiin käyttöön OKR-malli, joka ymmärtääkseni on Balanced Scorecardin kanssa niin sanotusti samalla tasolla toimiva järjestelmä. Tämä ei kuitenkaan tee tutkimuksesta turhaa, koska laadulli- set mittarit voivat olla kuitenkin samankaltaisia, riippuen täysin siitä, mihin OKR- tavoitteet perustuvat. Täten tutkimustuloksia pystytään hyvin hyödyntämään myös muissa laadullisen työn mittauksen prosesseissa, ei ainoastaan Balance Scorecard -mallissa.

5.1 Validiteetti ja Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetin näkökulmasta tarkastellessa tutkimuksen otoskoko jäi haluttua tulosta suppeammaksi. Jos tuloksia olisi saapunut lähemmäksi tavoitettua, lopputuloskin olisi saattanut olla erilainen. Sen sijaan yksittäisillä tutkimuksen kysymyksillä saatiin vastauksia juuri niihin näkökulmiin, joita tutkimuksessa haettiin. Tutkimuksen validiteetin näkökulmasta on otettu huomioon erilaisten teoreettisten käsitteiden avaaminen ymmärrettävämpään muotoon. Sen sijaan tutkimuksen empirian tutkimuskysymyksissä kysymyksiä olisi voinut avata tarkemmin. Tutkimuksessa on havaittu riskiksi, että ellei tunne tutkittavan aihepiirin teoriaa, voi vastaajan olla vaikea hahmottaa eri aihealueiden mittaristojen tyyppejä.

5.2 Kehittämisehdotukset

Työssä ei perehdytty OKR-mallin käytäntöihin, mikäli kuitenkin siihen saataisiin integroitua työssä esille nostettuja asioita jollain tasolla. Näkisin hyödylliseksi ensimmäisenä tutkia tapoja, joilla voidaan kehittää mittareita sellaiseen suuntaan, että eri mittareiden välillä olisi jonkinlainen yhteys toisiinsa, jolloin organisaatiossa pystytään tulevaisuudessa seuraamaan nykyistä tarkemmin erilaisia syy-seuraus-suhteita.

Tutkimuksen tulosten perusteella tällainen syy-seuraus-suhde voidaan rakennuttaa seuraavanlaisesti; Käytetään fiktiivistä esimerkkiä, että asiakas lähettää yritykselle tiketin työjonoon. Tiketti otetaan käsittelyyn henkilön A-toimesta, mutta tiketille ei löydetä heti vastausta ja tiketti pitää siirtää vielä henkilölle B, joka työskentelee toisessa osastossa/yksikössä. Tällöin, jos on olemassa mittarit, jotka seuraavat tarkasti kyseistä prosessin kulkua, voitaisiin saada selville, onko esimerkiksi osastojen käsittelyajoissa eroavaisuuksia tikettien käsittelyajoissa. Mikäli löydetään pullonkauloja, näitä pullonkauloja voi korjata sujuvammaksi, kun tiedetään mihin pitäisi panostaa. Pullonkaulojen poistuttua tulokset saattavat parantua myös asiakastytyytyväisyyskyselyissä, koska vastausajat lyhenisivät. Tämä taas voi suoraan parantaa yrityksen imago/brändiä, mikä voi näkyä esimerkiksi myynnissä tuot-

teiden myynnin kasvamisena, mikä taas voi suoraan heijastua yrityksen vuosittaiseen tulokseen. Täten edellä olevassa tiketin virtausnopeus – asiakastyytyväisyys – brändin arvon nousu - taloudellisella mittariyhdistelmällä pystyttäisiin seuraamaan kehitystä monesta eri näkökulmasta läpi organisaation.

LÄHTEET

Ballé, M. Jones, D. Chaize, J. Fiume, O. 2017. The Lean Strategy. USA. McGraw-Hill Education.

Bergman, B. Klefsjö, B. 2003. Quality From Customer Needs To Customer Satisfaction. Sweden. Studentlitteratur.

Blanco, J. Dederichs, T. 2018. Lean maintenance: A Practical, Step-By-Step Guide For Increasing Efficiency. Florida. CRC press.

Collins, J. Hansen, M. 2013 TIETOISESTI PARAS, Epävarmuus, Kaaos, Sattuma -Menesty niistä huolimatta. Helsinki. Talentum

Hannabarger, C. Buchman, R. Economy, P. 2007. Balanced Scorecard Strategy For Dummies. USA. Wiley Publishing, Inc.

Laatukeskus Excellence Finland. 2003. The EFQM excellence model: suomenkielinen käännös. EFQM.

Laatukeskus Excellence Finland. 2012. EFQM Excellence -malli. EFQM.

Marttinen, J. 2018. Palvelukseen Halutaan Robotti: Tekoäly Ja Tulevaisuuden Työelämä. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Aula & Co.

Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Helsinki. Alma Talent.

Mckeown, M. 2015. The Strategy Book, 2nd Edition. FT Publishing International.
https://learning.oreilly.com/library/view/the-strategy-book/9781292084411/html/55_chapter-43.html

Meurman, M. 2019. EFQM-malli 2020 – 6 keskeistä muutosta. Arter.
<https://www.arter.fi/efqm-malli-2020-6-keskeista-muutosta/>

Modig, N, Åhlström Pär. 2013. Tätä on Lean. Ruotsi. Rheologica publishing.

Kankkunen, K. Matikainen, E. Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen sok-kolennosta hallittuun nousuun. Helsinki. Talentum

Kaplan, R. Norton, D. 2001. Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press

https://books.google.fi/books?id=6sC_X4DR-WoC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q=balanced%20scorecard&f=false

Kaplan, R. Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Kaplan, R. Norton, D. 2004. Strategiakartat. Helsinki. Talentum.

Kaplan, R. Norton D. 2007. Strategian toteutus. Helsinki. Talentum

Kaplan, R. Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki. Talentum.

Korhonen, H. Bergman, T. 2019. Johtaja Muutoksen Ytimessä Käsikirja Uudistumismatkalle. Helsinki. Alma Talent

[http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.puv.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:1\(\(20\)L\(\(e4\)ht\(\(f6\)tilanteen\(\(20\)ymm\(\(e4\)rt\(\(e4\)minen\(\(20\)ja\(\(20\)k\(\(e4\)yntiin\(\(20\)l\(\(e4\)ht\(\(f6\)\(:Pois\(\(20\)omasta\(\(20\)kuplasta/piste:t6e](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.puv.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:1((20)L((e4)ht((f6)tilanteen((20)ymm((e4)rt((e4)minen((20)ja((20)k((e4)yntiin((20)l((e4)ht((f6)(:Pois((20)omasta((20)kuplasta/piste:t6e)

Niven, P. 2014 Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach To Strategy Execution. New Jersey. Wiley

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.puv.fi/lib/vamklibrary-ebooks/reader.action?docID=1742834>

Osterwalder, A. Yves, P. 2010. Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Osa 4. Strategy. New Jersey. John Wiley & Sons.

Viitattu: <https://learning.oreilly.com/library/view/business-model-generation/9780470876411/ch04.html>

Poppendieck, M. Poppendieck, T. 2003. Lean: Software Development An Agile Toolkit. USA. Addison Wesley

Rothauer, D. 2018 Vision and Strategy : Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs. Walter de Gruyter GmbH. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.puv.fi/lib/vamklibrary-ebooks/detail.action?docID=5158287>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna. Talentum.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja: 20 työkalua. Viro. Talentum.

Visma. 2019. Filosofiamme. Missiomme. Viitattu 27.03.2019
<https://www.visma.fi/tietoa-vismasta/>

Visma. 2019. Filosofiamme. Visiomme. Viitattu 27.03.2019
<https://www.visma.fi/tietoa-vismasta/>

Visma. 2019. Filosofiamme. Arvomme. Viitattu 27.03.2019
<https://www.visma.fi/tietoa-vismasta/>

Wongrassamee, S. Gardiner, P D. Simmons, J E L. 2003. Performance measurement tools: The balanced scorecard and the EFQM excellence model. United Kingdom, Bradford. Emerald Group Publishing Limited.
<https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/208737481/fulltextPDF/7087446893014E7FPQ/1?accountid=27304>

LIITTEET

Taulukko 3. Kyselylomake

BS-alue	OPPIMINEN	Vastaajan vastaus
Henkilöstö / Oppimi- nen ja kas- vu	Millaisia tapoja yksikössäsi on mitata työnteki- jöiden kehittymistä?	
Henkilöstö / Oppimi- nen ja kas- vu	Millaisia hyviä ja huonoja puolia on nykyisissä oppimisen ja kehittymisen mittareissa?	
Henkilöstö / Oppimi- nen ja kas- vu	Miten hyvinvointiin ja kehittymiseen liittyviä mittareita voitaisiin kehittää tulevaisuudessa?	

BS-alue	Liiketalous	Vastaajan vastaus
Taloudellinen	Mitä ja millaisia taloudellisia mit- tareita yksikössäsi on käytössä,	

näkökulma	joilla on yhteys toiminnalliseen laatuun?	
Taloudellinen näkökulma	Tulisiko yksikössäsi olla muita taloudellisia mittareita, jotka liittyvät toiminnalliseen laatuun?	
Taloudellinen näkökulma	Miten nykyisiä taloudellisia mittareita voisi kehittää.	

BS-alue	Asiakastyytyväisyys	Vastaajan vastaus
Asiakastyytyväisyys	Mitä ja millaisia mittareita yksikössäsi on käytössä, mitkä mittaavat asiakastyytyväisyyttä tai asiakkaan kokemaa laatua.	
Asiakastyytyväisyys	Millaisia hyviä ja huonoja puolia on nykyisissä asiakkaisiin kohdistuneissa mittareissa?	
Asiakastyytyväisyys	Millaisia muita laadullisia mittareita, jotka mittaisivat asiakaskokemusta, olisi hyvä olla käytössä yksikössäsi	

BS-alue	Prosessit	Vastaajan vastaus
Prosessit	Millaisia toimintaamme liittyviä prosessimittareita yksikössäsi on käytössä?	
Prosessit	Mitataanko sisäisiä prosesseja yksikössäsi tarpeeksi ja siten, että toiminnan laatu tulee varmistettua?	
Prosessit	Millaisia muita prosessimittareita meillä olisi hyvä olla käytössä ja miksi?	